



LAUREA

Yrityspalveluiden markkinoinnin kehittäminen



Mahiout, Leila

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Yrityspalveluiden markkinoinnin kehittäminen

Mahiout, Leila
Palvelujen tuottaminen ja
johtaminen
Opinnäytetyö
Syyskuu, 2011

Laurea-ammattikorkeakoulu
 Laurea Leppävaara
 Palvelujen tuottaminen ja johtaminen

Tiivistelmä

Mahiout, Leila

Yrityspalveluiden markkinoinnin kehittäminen

Vuosi	2011	Sivumäärä	54
-------	------	-----------	----

Tämän toimintatutkimuksena tehdyn opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää liikuntapalveluita tarjoavan yritys X:n yrityspalveluiden markkinointia. Pääongelma oli, kuinka yritys X:n yrityksille tarjoamia palveluita voitaisiin kehittää houkuttelevimmiksi potentiaalisten asiakkaiden silmissä. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa yritys X:lle uutta tietoa kilpailijoistaan sekä yleisestä markkinatilanteesta yritysliikuntapalvelualalla. Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta sekä tutkimusosuudesta.

Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu markkinoinnin perusteista business-to-business (b-to-b)-markkinoilla kuten markkinoinnin suunnittelusta ja omien kilpailukeinojen hyödyntämisestä markkinoinnissa. Teoriaosuus luo tärkeän pohjan koko tutkimukselleni yrityksen lähtökohtatilanteen kartoittamisessa sekä markkinoinnin kehitysehdotusten ideoinnissa.

Markkinoinnin teoriaan syventymisen jälkeen siirryttiin tutkimusmenetelmien ja -aineiston hankinnan selvittämiseen teorian pohjalta, jonka jälkeen siirryttiin itse tutkimuksiin: teemahaastatteluihin ja benchmarkingiin. Tutkimuksen teemahaastatteluihin haastateltiin yritys X:n toimitusjohtajaa sekä alan ehdotonta ammattilaista Tiina Raninia. Benchmarkingin kohteina olivat haastatteluiden pohjalta saadut yritys X:n kovimmiksi luokitellut kilpailijat ja muuten mediassa eniten esillä olleet liikunta-alan yritykset. Tutkimuksissa käytettiin laadullisia menetelmiä. Keskeisinä lähteinä käytettiin kirjallisuutta markkinoinnista yleensä, b-to-b-markkinoinnista sekä viestinnästä.

Yritys X:lle tehdyn lähtökohta-analyysin perusteella yritys X on potentiaalinen yritys verrattuna lähimpiin kilpailijoihinsa. Sillä on vahvat kilpailukeinot, tosin yrityspalveluiden nykyinen markkinointi ei kuvasta lainkaan yrityksen toiminnan ammattimaisuutta. Tärkeimpänä markkinoinnin kehittämisen kannalta olisi luoda markkinoinnille kokonaan oma paikkansa yrityksen liiketoiminnassa. Jatkuvalla ja säännöllisellä markkinointiviestinnällä olisikin suuri rooli yrityspalveluiden kannattavuutta mitattaessa.

Kaiken kaikkiaan yritys X:n tulisi välittömästi lisätä markkinointiaan ja muodostaa sitä kautta vahva imago, jolloin yritys X:n ja sen palveluiden vetovoimaisuus lisääntyisi ja tätä kautta kysyntä yrityspalveluidenkin osalta varmasti lisääntyisi.

Asiasanat: B-to-B -markkinointi, lähtökohta-analyysi, markkinointi, yrityspalvelut

Mahiout, Leila

Developing Marketing in the Corporate Service Field

Year	2011	Pages	54
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to develop the marketing of corporate services for a company that provides fitness services. The thesis was accomplished as an action study. The main problem was how to make the corporate services more attractive for the potential clients. The main objective was to give new information to the company about its competitors and about the general situation in the market field. This thesis consists of a literature review and an action study.

The theoretical section of this thesis contains the basics of marketing, especially in business-to-business markets, such as planning the marketing process and pondering how a company can benefit from its own competitive weapons. The theoretical section builds up an important ground for the whole study and especially for surveying the starting basis analyses and scrutinizing the final development proposals for marketing of the company.

After the theoretical section the methods and the legwork that were used in this study are integrated. The action study was accomplished as theme interviews and benchmarking. The general manager of the company and an expert of the fitness field, Tiina Ranin, were interviewed. The interviewees selected target companies for benchmarking. They chose the ones that they saw as the biggest threats and the ones that have been the most in the media lately. The results were analyzed by using qualitative methods. Literature about marketing, b-to-b-marketing and communications function as the reference frame of the study.

According to the starting basis analyses the company has great potential compared to its closest competitors. It has strong competitive weapons, even though its b-to-b-marketing does not represent the level of professionalism that it actually maintains. The company should have its own marketing department that solely concentrates on constant and continuous b-to-b-marketing.

The company should immediately increase its amount of marketing and in that way it could receive a strong image. After that the company's and its services image would rise and in that way the demand would also increase in the b-to-b- section.

Keywords: B-to-B-marketing, corporate services, marketing, starting basis analyses

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Kohdeyritys	7
3	B-to-B-palveluiden markkinointi	9
3.1	Markkinoinnin suunnittelu ja segmentointi	13
3.2	Markkinoinnin kilpailukeinot, markkinointimix	14
3.2.1	Viestintä	20
3.2.2	Markkinointiviestintä	22
4	Tutkimusmenetelmät ja aineiston hankinta	25
4.1	Haastattelu	27
4.2	Benchmarking	28
4.3	Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus	29
5	Kohdeyrityksen lähtökohta-analyysit	30
5.1	Yrityspalveluiden kysynnän kartoitus yritys X:n välittömässä ympäristössä	34
5.2	Liiketoimintaympäristöanalyysi	35
5.3	Kilpailija-analyysi	37
5.4	Markkina-analyysi	40
6	Tulosten tarkastelu ja kehitysehdotukset	42
7	Johtopäätökset	44
	Lähteet	46
	Liitteet	48
	Taulukot	49
	Kuviot	50

1 Johdanto

Hyvinvointipalveluiden kysynnän kasvu Suomessa tuottaa paineita erityisesti pienille liikuntakeskuksille. Tarve pärjätä kiristyvässä kilpailussa vaatii pienyrityksiltä innovatiivisuutta ja osaamista muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Pienyrityksillä ei yleensä ole resursseja monimutkaiseen organisaatioon, joten niillä on harvoin oma markkinointiosasto valvomassa liiketoiminnan näkyvyyttä ja kannattavuutta.

Toimeksiantajana tutkimuksessa on Espoossa sijaitseva pk-yritys, joka haluaa pysyä tuntemattomana. Tämän opinnäytetyön perimmäisenä syynä on business to business - palveluiden markkinoinnin kehittäminen ja ylipäänsä yritysliikuntapalveluiden kysynnän kartoittaminen yrityksen välittömässä lähiympäristössä. Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää ja edistää toimeksiantajayrityksen liikuntapalveluita. Tarkoituksena on kartoittaa potentiaalisia asiakkaita lähiympäristöstä ja segmentoida nykyiset yritys X:n yrityspalveluita käyttävät asiakasryhmät. Tällä pyritään kohdistamaan nykyistä markkinointia ja löytämään uusia yhteistyökumppaneita yritykselle. Tutkimusote on kvalitatiivinen toimintatutkimus.

Tutkimuksen pääongelma on, miten yritys X:n yrityksille tarjoamien palvelujen kiinnostavuutta voitaisiin kehittää nykyistä houkuttelevimmiksi potentiaalisille asiakkaille. Tutkimuksen tavoitteena on esitellä yritys X:lle teoreettista tietoa toiminnan markkinoinnista ja markkinointiviestinnän tärkeydestä. Tutkimuksen tavoitteena on myös tuottaa toimintatutkimuksen avulla yritys X:lle uutta tietoa kilpailijoista ja yleisestä markkinatilanteesta yritysliikuntapalvelualalla.

Tutkimuksen empiirinen osa perustuu benchmarkingiin sekä potentiaalisten asiakkaiden, yritys X:n toimitusjohtajan ja liikunta-alan asiantuntija Tiina Raninin teemahaastatteluihin. Olen työskennellyt kyseisen yrityksen vastaanotossa viisi vuotta. Tämän ajan olen seurannut mielenkiinnolla kilpailijoiden markkinointia sekä alan uutisointia.

Raportissa selvitetään aluksi yritys X:n tausta ja tarkoitus. Siitä siirrytään tavoitteiden toteuttamiseen tarvittavan teoriapohjan selvitykseen. Ensimmäisessä osiossa paneudutaan markkinointiin ja etenkin markkinoinnin oikean kohdistamisen eli segmentoinnin tärkeyden selvittämiseen. Siitä tärkeänä alalukuna avataan markkinoinnin eri kilpailukeinoja, joista yritys X:lle olennaisimmat esitellään hieman tarkemmin, kuten hinnoittelu, viestintä ja markkinointiviestintä sekä toimeksiantajan toiveesta erityisesti business to business - markkinointi. Tämän jälkeen käsitellään kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaisia asioita: tässä opinnäytetyössä käytettyjä tutkimusmenetelmiä. Seuraavaksi syvennyttään tutkimusosuuteen, jossa selvitetään yrityksen lähtökohtatilanne ja liiketoimintaympäristö teorian pohjalta. Tutkimusosuudessa pyritään saamaan mahdollisimman totuudenmukainen kuva yrityksen

tämänhetkisestä asemasta markkinoilla sekä selvittämään kilpailijoiden tarjontaa ja asemaa. Näiden tulosten pohjalta tarkoituksena on kehittää yritys X:n yrityspalveluita ja niiden markkinointia. Lopuksi esitellään teorian ja tutkimustulosten pohjalta syntyneitä kehitysideoita yritys X:n yrityspalveluiden markkinoinnin kehittämiseksi.

2 Kohdeyritys

Opinnäytetyön toimeksiantajana on liikuntapalveluita tarjoava kuusihenkisen perheen omistama pk-yritys, joka on toiminut vuodesta 2006. Samoissa 750 m²:n tiloissa on kuitenkin ollut kuntosali jo yli 15 vuotta monen eri yrittäjän toimesta, joista viimeisimmän omistajan aikana yritys meni konkurssiin. Yritys X vuokrasi konkurssiin menneen yrityksen tilat ja aloitti oman liiketoimintansa. Myöhemmin yritys X myös osti kyseiset tilat. Tämän takia yritykselle ei ole laadittu muun muassa liiketoimintasuunnitelmaa tai muita kirjallisia suunnitelmia liiketoiminnalle; osto tapahtui todella nopealla aikataululla omistajien liikevaistoon perustuvalla päätöksellä. Yrityksen toimitusjohtajana toimii perheen vanhin sisarus, joka on ollut alusta alkaen aktiivisimmin rakentamassa yritystä nykyiseen muotoonsa isänsä kanssa, jolla on pitkä yrittäjähistoria. (Mahiout 2011.)

Yrityksen organisaatioon kuuluu toimitusjohtajan lisäksi aerobic-vastaava, vastaanoton esimies sekä vastaanottohenkilökunta. Yhteensä yritykselle toimii noin 20 vakituista yksityistä palveluntarjoajaa, kuten 16 aerobic-ohjaajaa, fysioterapeutti sekä urheiluhieroja. Näiden lisäksi vastaanotossa työskentelee viisi henkilöä. Yrityksellä on ulkoistettu kirjanpito- ja siivouspalvelu. Asiakastietokannassa on jo lähes 9000 henkilön tiedot. Asiakaskäyntejä oli vuonna 2010 vuodenajasta riippumatta noin 78 000, joista talvikaudella (syyskuu–toukokuu) käyntejä oli noin 63 000 ja kesäkaudella 15 000. (Mahiout 2011.)

Yritys X määrittelee itsensä liikunta- ja hyvinvointipalveluita tarjoavaksi yritykseksi, sillä kattavan kuntosalin lisäksi tarjolla on viikoittain lähes 40 ryhmäliikuntatuntia (kesäkaudella noin 25), urheiluhierontapalveluita, Personal Trainer -palveluita, ravintoneuvontaa, kaksi täysipitkää solariumia, lapsille Tempu&Tanssi-tunteja, vauvoille Baby-tunteja sekä monipuolista lisäravinteiden jälleenmyyntiä. (Kylmälä 2011.)

Yrityksen missiona on tuottaa asiakkailleen miellyttävä ja ammattimainen kuntoilukeskus ilman minkäänlaista vuosijäsenyyttä hyvään hinta-laatu-suhteeseen. Sen visiona on luoda vakaa ja kilpailukykyinen kuntokeskus isojen, markkinoita johtavien kuntosaliketjujen ohella. Tärkeinä yrityksen arvoina ovat sen itsenäisyys, asiakaslähtöisyys, joustavuus, palvelukokonaisuuden mukavuus sekä ammattitaitoisuus. (Kylmälä 2011.)

Kuntosalilla on tarvittavat harjoittelupuitteet niin voimamiehille kuin satunnaisesti harjoittelevillekin. Harjoittelutilaa on yhteensä 500 m² ja laitteet ovat ammattikäyttöön tarkoitettuja Davidin, Startracin ja Technogymin laitteita. Salilla on myös kattava vapaapainovarustus ja kaksi maastavetolavaa. Tämä mahdollistaa monipuolisen ja rankan voimaharjoittelun. Tämän vastapainoksi tiloissa on myös venyttelyalue, jossa on pilates-, bosu-, ja voimapalloja/-tankoja rauhallisempaan harjoitteluun perinteisten kuntosalilaitteiden lisäksi. Suurimman osan laitteista nykyiset omistajat saivat ostettua yleisestä huutokaupasta, joka pidetään aina konkurssipesän purkuvaiheessa. Osan laitteista omistajat joutuivat kuitenkin itse ostamaan, sillä huutokauppa oli kaikille avoin tilaisuus. (Kylmä 2011.)

Ryhmäliikuntapalvelutkin on suunnattu siten, että varmasti kaikenlaisille henkilöille on tarjolla mieleinen. Tunneista osa on koreografisesti haastavia, mutta yrityksen valikoimassa on myös runsaasti kehoa ja mieltä huoltavia tunteja, perinteisempiä pump- ja intervallitunteja sekä tanssillisempia tunteja, kuten Zumbaa, AfroPowerDancea ja Sambicia. Yrityksessä toimivien ohjaajien kriteereiksi on asetettu ehdoton ammattitaito ja kokemus, joten jokainen tunti on laadukas ja ammattitaidolla toteutettu. Yritys X myöntää jokaiselle ohjaajalle vuotuista koulutusavustusta, jos ohjaaja haluaa kehittyä urallaan tai käydä jonkun lisäkoulutuksen, kuten esimerkiksi Zumba tai Pilateskoulutuksen. (Kylmä 2011.)

Lapsiakaan ei ole yrityksessä unohdettu, sillä vauvoille järjestetään äiti-vauvajumppaa kerran viikossa ja 3 - 9-vuotiaille lapsille pidetään Temppu&Tanssi-tunteja kolmesti viikossa. Senioreille on Espoon kaupungin järjestämiä ryhmäliikuntatunteja kerran viikossa. Voidaankin sanoa, että yritys palvelee asiakkaita vauvasta vaariin. (Mahiout 2011.)

Yritys tarjoaa joustavalla aikataululla myös Personal Trainer -palveluita sekä ravintoneuvontaa, joten liikunta- ja hyvinvointikeskuksesta saa tosiaan kaiken tarvittavan oman hyvinvoinnin takaamiseksi ja mahdollistamiseksi. Lisäpalveluina yritys tarjoaa urheiluhierontaa, tiloissa on solarium-laitteet sekä lisäravinteiden jälleenmyyntipalvelu. (Kylmä 2011.)

Yritys X myöntää yritysasiakkaille prosentuaalisen alennuksen normaaleista kuntosali, ryhmäliikunta tai Personal Trainer -palveluhinnoista. Alennus riippuu kuitenkin henkilökunnan määrästä: mitä useampi työntekijä, sitä suurempi prosentuaalinen alennus. Yrityspalveluista on tietoa yrityksen nettisivuilla, ja vuonna 2009 lähiseudun yrityksille on henkilökohtaisesti jaettu yritys X:n mainos ja ilmaiskäyntejä. Ilmaiskäynneistä vain murto-osa hyödynnettiin. Muita markkinointitoimenpiteitä ei ole vielä käytetty yrityspalveluiden myyntiin, nykyiset yritysasiakkaat ovat itse lähestyneet yritys X:ää. (Mahiout 2011.)

3 B-to-B-palveluiden markkinointi

“Markkinointi on liiketoimintaa, jossa pyritään asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen ja pysyvien asiakassuhteiden luomiseen” (Markkinointi 2006). Tuotteiden tavanomaisiin markkinoinnin keinoihin lukeutuu massamarkkinointi, mainonta, myyinnedistäminen, PR-toiminta, henkilökohtainen myyntityö ja hinnoittelu. Palveluita tarjoavissa yrityksissä tarvitaan vuorovaikutteista markkinointia, jota on kaikki viestintä, joka tapahtuu asiakkaan ja myyjän välillä heti tuotantovaiheesta alkaen. Kaiken kaikkiaan palveluyrityksillä on enemmän muuttujia kuin tavanomaisten tavaroiden markkinoinnissa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 29.)

Yrityksissä markkinointi voidaan Ropen mukaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen markkinointiin. Sisäisessä markkinoinnissa ydintehtävänä on luoda, kehittää ja erityisesti ylläpitää kilpailuetua. Ulkoisessa markkinoinnissa ydintehtävänä on luoda, kehittää ja ylläpitää hyviä asiakassuhteita. (Rope 2005, 30.)

Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on nostaa yrityksen ja sen palveluiden houkuttelevuutta, jolloin pystytään varmistamaan palveluiden hinnallinen ja liiketaloudellinen tuloksellisuus. Oleellista on, että asiakkaan keskeisin ostopäätösperuste ei olisi ainoastaan palvelun hinta. Markkinoinnilla tulisikin siis parantaa liiketoiminnan tuloksentekeyttä houkuttelevuusasteen eli vetovoimakyvyn lisäämisellä, jottei ostaminen olisi ainoastaan hintaperusteista. Tällä voitaisiin taata asiakkaan asioiminen uudelleen saman yrityksen kanssa eli voitaisiin puhua asiakkuuden luomisesta, johon yritykset tietysti tähtäävät. (Rope 2005, 30.)

Ulkoisen markkinoinnin tavoitteena on saada jokaisesta tehdystä kaupasta tuloksellinen asiakassuhde ns. jälkimarkkinoinnin kautta (Rope 2005, 31). Asiakkaat ovat yrityksen näkökulmasta ainoa sidosryhmä, joka suoraan kerryttää yrityksen kassavirtaa. Tämän vuoksi ne haluavat pitää tiukasti kiinni jo kerran yrityksen palveluita/tuotteita ostaneista asiakkaista, sillä asiakassuhteessa olevat asiakkaat synnyttävät pienemmillä kustannuksilla ja vähemmällä vaivalla kannattavaa liiketoimintaa. (Lahtinen & Isoviita 2001, 9.)

Muutama vuosikymmen sitten markkinoinnilla yritettiin saavuttaa vain jotain tiettyä markkina-asemaa, kun taas nykypäivänä asiakkaan katsotaan ohjaavan yrityksen toimintaa (Lahtinen ym. 2001, 11). Ropen mukaan tänä päivänä markkinoinnissa erityisenä avaintekijänä on asiakkaiden ostokäyttäytymisen tarkkailu, ymmärtäminen ja sen linkittäminen yrityksen toimintaratkaisuihin. Oleellista yrityksen markkinoinnille on siis ymmärtää ihmisten käyttäytymistä ja etenkin sitä, millä perusteella ostetaan ja miten toimitaan ostaessa. Markkinointi on siis muuttumassa asiakaslähtöisemmäksi. (Rope 2005, 30.)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään tutkimusongelman luonteen vuoksi tarkemmin Business to Business -palvelujen markkinointiin. Ohessa vielä taulukko (Taulukko 1) havainnollistamaan normaalin kuluttajamarkkinoiden ja b-to-b-markkinoiden eroavaisuuksia.

	B-to-b-markkinointi	Kuluttajamarkkinointi
Markkinoiden rakenne	<ul style="list-style-type: none"> Maantieteellisesti keskittynyt Suhteellisen harvoja ostajia Harvoja keskenään kilpailevia myyjiä 	<ul style="list-style-type: none"> Maantieteellisesti hajautunut Massamarkkinat, paljon ostajia Paljon keskenään kilpailevia myyjiä, jotka pyrkivät erilaistamaan tuotteitaan
Tuotteet ja palvelut	<ul style="list-style-type: none"> Mahdollisesti teknisesti monimutkaisia Räätälöidään asiakkaan tarpeita vastaaviksi Palvelu, toimitus ja saatavuus erittäin tärkeitä Ostetaan muuhun kuin henkilökohtaiseen käyttöön 	<ul style="list-style-type: none"> Standardoituja Palvelu, toimitus ja saatavuus jossain määrin tärkeää Ostetaan henkilökohtaiseen käyttöön
Ostokäyttäytyminen	<ul style="list-style-type: none"> Ostajina usein koulutettuja ammattioستاجيا Useat eri organisaation tasot ja osastot vaikuttavat ostamiseen Tehtäviin ja toimintaan liittyvät ostomotiivit korostuvat 	<ul style="list-style-type: none"> Ostajina yksilöitä Perheenjäsenet, ystävät yms. vaikuttavat ostamiseen Sosiaaliset ja psykologiset ostomotiivit dominoivat
Myyjän ja ostajan väliset suhteet	<ul style="list-style-type: none"> Tekninen asiantuntemus arvokasta Henkilösuhteet myyjän ja ostajan välillä Merkittävä tiedonvaihto osapuolten välillä on henkilökohtaista Vakaat ja pitkäaikaiset suhteet rohkaisevat uskollisuuteen 	<ul style="list-style-type: none"> Vähemmän teknistä asiantuntemusta Persoonattomat suhteet Osapuolten välinen henkilökohtainen tiedonvaihto on vähäistä Muuttuvat ja lyhytaikaiset suhteet Lyhytaikaiset suhteet rohkaisevat vaihtamiseen
Jakelukanavat	<ul style="list-style-type: none"> Lyhyitä, suoria 	<ul style="list-style-type: none"> Epäsuoria, monia suhteita

Markkinointiviestintä	<ul style="list-style-type: none"> • Painopiste henkilökohtaisessa myyntityössä 	<ul style="list-style-type: none"> • Painopiste mainonnassa
Hinta	<ul style="list-style-type: none"> • Joko tarjouskilpailun tai monimutkaisen ostoprosessin tuloksena syntyvä 	<ul style="list-style-type: none"> • Yleensä listahinta
Kysyntä	<ul style="list-style-type: none"> • Johdettua • Joustamatonta (lyhyellä tähtäimellä) • Voimakkaasti vaihtelevaa • Epäjatkuva 	<ul style="list-style-type: none"> • Suoraa • Joustavaa • Vähemmän vaihtelevaa

Taulukko 1: B-to-b-markkinoinnin ja kuluttajamarkkinoinnin yleisiä eroja (Ojasalo ym. 2010, 25).

Kuten oheisesta taulukosta (Taulukko 1) voidaan huomata jo markkinoiden rakenteessa on suuria eroavaisuuksia b-to-b-markkinoinnin ja kuluttajamarkkinoinnin välillä.

Kuluttajamarkkinoinnissa voidaan tehokkaana keinona käyttää massamarkkinointia, jolloin tuote/palvelu saadaan kerralla suuren yleisön tietouteen. Usein myös tuote on kaikille sama, kun taas b-to-b-markkinoilla joudutaan usein erikseen räätälöimään myytävä tuote/palvelu. B-to-b-markkinoilla sekä myyjä että ostaja ovat yrityksiä tai organisaatioita. Tällaisilla markkinoilla ostotoiminta onkin ammattimaista ja usein myös monimutkaista, sillä yrityksillä on yleensä erilliset osastot ja toimintatavat yritysostoille ja -myynnille. Kuluttajamarkkinoilla taas yksittäinen henkilö tekee ostopäätöksen sosiaalisten ja psykologisten ostomotiivien perusteella. (Ojasalo ym. 2010, 24.)

B-to-b-palveluiden markkinointiprosessissa on Ojasalon mukaan kolme vaihetta: alkuvaihe, hankintaprosessi ja kulutusprosessi. Alkuvaiheessa halutaan löytää potentiaaliset asiakkaat ja yritetään tulla tunnetuksi ihmisten keskuudessa. Yrityksen täytyy siis luoda itselleen houkutteleva imago eli mielikuva yrityksestä, jota kautta yrityksen tunnettuus leviäisi. Tässä vaiheessa tavanomaiset markkinointikeinot ovat sopivia, ja yritys voi yrittää päästä massamarkkinoinnilla potentiaalisten asiakkaiden tietoisuuteen. Tällaisia keinoja voisivat olla esimerkiksi mainonta alan lehdissä tai PR-toiminta. Palvelun hinta on toki myös avainasemassa, kun yritetään herättää potentiaalisten asiakkaiden mielenkiintoa. (Ojasalo ym. 2010, 34.)

Hankintaprosessissa pyritään muuttamaan asiakkaan mielenkiinto ostopäätökseksi. Tässä vaiheessa massamarkkinoinnilla ei ole enää osaa, sillä asiakas on jo lähestynyt yritystä. Alkuvaiheesta on siis päästy hankintavaiheeseen, jossa henkilökohtaisella myynnillä on tärkeä osa kaupan onnistumista. Yrityksen myyjän lisäksi asiakas on myös tekemisissä muun henkilökunnan kanssa, esimerkiksi tavoittaessaan myyntihenkilöä tai asioidessaan yrityksen

nettisivuilla. Tämän lisäksi yrityksen fyysiset ominaisuudet kuten sijainti vaikuttavat asiakkaan ostopäätökseen. (Ojasalo ym. 2010, 34.)

Kulutusprosessissa on tarkoituksena varmistaa uudelleenmyynti. Tavoitteena on ylläpitää jatkuvaa asiakaskontaktia ja vahvistaa yrityksen imagoa. Markkinointi ei siis suinkaan ole vielä ohi, kun palvelu on saatu myytyä. Pyrkimyksenä on saada muodostettua pitkäaikaisia asiakassuhteita, joiden hoitamisessa myyjän henkilökohtaiset vuorovaikutustaidot nousevat suureen rooliin koko palveluprosessin onnistumisen kannalta. (Ojasalo ym. 2010, 34.)

Kuten aiemmin on jo mainittu, b-to-b-markkinoilla ostopäätökset ja itse prosessi tehdään usein pitkän kaavan kautta, ja mahdollisesti myös monen eri henkilön välityksellä ja hyväksynnällä. Ohessa kuvio (Kuvio 1) tyypillisestä organisationaalisesta ostoprosessista sekä siihen osallistujista eri rooleissa havainnollistamaan ostoprosessin monimutkaisuutta.

Ostoprosessi	Osallistuja	Käyttäjä	Vaikuttaja	Ostaja	Päätöksen- tekijä	Koordinaattori
1. Tarpeiden tiedostaminen ja määrittely		x	x		(x)	
↓						
2. Vaihtoehtoisten ratkaisujen selvitys		(x)	x	(x)		(x)
↓						
3. Hankintalähteiden haku			x	x		(x)
↓						
4. Vaihtoehtojen arviointi			x	x	(x)	(x)
↓						
5. a) Päätös			(x)	(x)	x	
↓						
b) Ostaminen			(x)	x	(x)	
↓						
6. Kokemukset		x	x	x	x	(x)

x= ratkaiseva ko. vaiheessa

(x)= mukana prosessissa

Kuvio 1: Organisationaalinen ostoprosessi ja siihen osallistujat eri rooleissa (Rope 2004, 19).

Palveluitaan myyvälle yritykselle on tärkeää hahmottaa ostopäätökseen vaikuttavat henkilöt, jotta markkinoinnin kohdistaminen onnistuisi: tämä on kuitenkin haastavaa ja asiakaskohtaista. Pääsääntöisesti voidaan ajatella, että kun ostajana on pieni yritys tai ostettava palvelu on yksinkertainen ostopäätökseen vaikuttavien henkilöiden määrä on yleensä pieni. Vastaavasti isojen yritysten ja hankintojen ollessa suurilla tilanteilla on päinvastainen. (Ojasalo ym. 2010, 37.) Ostoprosessin ollessa monimutkainen yritysten täytyy

löytää b-to-b-markkinointiin tehokas markkinointistrategia; henkilökohtainen myyntityö korostuu erityisen tärkeäksi b-to-b-markkinoinnilla, sillä yrityksille tarjotaan usein räätälöityjä ratkaisuja ja asiakassuhteiden merkitys on suuri. (Ojasalo ym. 2010, 24.)

3.1 Markkinoinnin suunnittelu ja segmentointi

”Suunnittelu on järjestelmällistä valmistautumista tulevaisuuden varalle” (Rope & Vahvaselkä 2000, 27). Markkinoinnin suunnittelu pohjautuu lähtökohta-analyysihin ja niistä saataviin tietoihin. Kun lähtökohtatilanne on kartoitettu, niiden pohjalta on hyvä suunnitella markkinointia ja etenkin kohdistaa se oikein. (Rope 2004, 27.)

Markkinoinnin suunnittelu on voimavarojen ja kilpailukeinojen hahmottamista halutun tulevaisuuden saavuttamiseksi (Markkinoinnin johtaminen ja suunnittelu 2011). Markkinoinnin suunnittelu voidaan jakaa neljään eri tasoon: pitkän aikavälin runkosuunnitelmaan, vuosisuunnitelmaan, markkinointikampanjoiden suunnitteluun ja markkinoinnin viikko- tai päiväsuunnitelmaan. Pitkän aikavälin runkosuunnitelma laaditaan 2 - 3 vuodeksi. Se käsittää yrityksen johdon laajat tulevaisuuden toimintasuunnitelmat ja näkymät. Runkosuunnitelmassa päivitetään markkinointistrategiaa sekä tehdään rahoitus- ja kehitysbudjetit. Vuosisuunnitelma laaditaan vuodeksi kerrallaan. Markkinointijohtaja tai -tiimi asettaa strategioiden mukaisia painopistealueita ja kehittää nykyisiä kilpailukeinoja. Markkinointikampanjoiden suunnittelussa kampanjoiden suunnittelu tehdään muutaman viikon tai päivän aikavälillä. Se käsittää markkinointiesimiesten ja myyjien yksityiskohtaisten markkinoinnin toimenpiteiden koordinoinnin. Markkinoinnin viikko- tai päiväsuunnitelmassa suunnitelmat kattavat päivittäisten työtehtävien määrittämisen ja niiden laatiminen kuuluu yhteisesti kaikille työntekijöille. (Markkinoinnin johtaminen ja suunnittelu 2011).

Markkinoinnin oikea kohdistaminen, segmentointi, on todella tärkeää ja tämän vuoksi markkinoinnin suunnittelussa asiakaskunnan oikealla segmentoinnilla on suuri osa menestyksestä markkinointia. Yrityksen tämänhetkisten ja potentiaalisten asiakkaiden tunteminen ja tunnistaminen on keskeinen osa liiketoiminnan kehittämistä. Yrityksen tulisiikin määrittää jo liikeideassaan, keitä varten yritys ja sen palvelut ovat olemassa. (Lahtinen ym. 2001, 94.) ”Segmentoinnin tavoitteena on löytää ja valita yrityksen resursseihin ja osaamiseen parhaat liiketaloudellisen tuloksen mahdollistavat kohderyhmät eli segmentit, joille tarjonta ja markkinointi kohdistetaan” (Rope 2004, 57).

Koska asiakkaiden tottumukset, odotukset ja tarpeet ovat erilaisia, yrityksen täytyy huomioida tämä markkinoinnissaan: kaikkia tuotteita ei pystytä markkinoimaan kaikille samalla tavalla. Eri segmenteille saatetaan markkinoida jopa täysin eri tuotteita tai saman tuotteen eri versioita erilaisin markkinointikeinoin. Yrityksillä saattaa siis olla useampiakin

asiakassegmenttejä. Kohderyhmiin jaotteluilla pyritään kustannustehokkaampaan markkinointiin sekä myynti- ja kannattavuustavoitteiden maksimointiin tai ainakin asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. (Lahtinen ym. 2001, 94.)

Lahtisen ym. (2001, 94) mukaan segmentointi voidaan jakaa neljään toimintatapaan: segmenttoimattomaan markkinointiin, segmentoituun markkinointiin, keskitettyyn markkinointiin ja yksilömarkkinointiin. Segmenttoimattomassa markkinoinnissa yritys ei ole jaotellut asiakkaitaan segmentteihin. Heidän tuoteversionsa on siis kaikille aina sama. Segmentoidussa markkinoinnissa taas yritys on jakanut potentiaaliset asiakkaat kohderyhmiin, joille he tarjoavat erilaistettuja versioita tuotteistaan tai palveluistaan. Keskitetyssä markkinoinnissa yritykset panostavat vain yhteen, tarkasti valittuun segmenttiin. Yksilömarkkinoinnissa jokainen asiakas on oma segmenttinsä, ja yritys yrittää tyydyttää jokaisen yksilölliset tarpeet. (Lahtinen ym. 2001, 94 - 95.)

B-to-b-markkinoilla segmentointiperusteina ovat Lahtisen ym. ja Kosken ym. mukaan usein yrityksen maantieteelliset kriteerit, organisaation ominaisuudet, ostokäyttäytymiskriteerit tai yleisesti organisaation politiikka. Usein yksi yritys on aina omana segmenttinään. (Lahtinen ym. 2001, 97 ; Koski & Virtanen 2005, 51.)

3.2 Markkinoinnin kilpailukeinot, markkinointimix

Isohookanan mukaan asiakkaiden vaatimustaso kasvaa ja tarpeet muuttuvat jatkuvasti, joten kilpailu on kaikilla aloilla kovaa. Erityisen vaativa tehtävä yrityksille on kilpailukyyn kehittäminen ja sen ylläpitäminen. ”Missä olemme parempia kuin kilpailijamme?” - tämä onkin yrityksille avainkysymys. Kilpailukykyä haetaan esimerkiksi henkilöstön erityisosaamisella, yrityksen innovatiivisuudella, erinomaisella palvelukonseptilla, markkinoiden tarkalla segmentoinnilla, erilaistumisella tai esimerkiksi logistiikan tehokkaalla hallinnalla. (Isohookana 2007, 10.)

Yleisesti markkinoinnin kilpailukeinot muodostuvat niin kutsutun 4P-mallin mukaisesti. Neljä P:tä tulevat sanoista product (tuote), place (saatavuus), promotion (markkinointiviestintä) ja price (hintaa). Kuitenkin esimerkiksi Rope (2005, 246) kritisoi saatavuuden kutsumista yhdeksi kilpailukeinoksi, sillä hänen mukaansa täsmällisempi käsite olisi markkinointikanava. Tämä käsite kattaisi hänen mukaansa myös fyysistä jakelua tarvitsemattomien tuotteiden, esimerkiksi tiedon, välittämisen tuotteen isännältä loppukäyttäjälle. Tästä huolimatta tässä opinnäytetyössä on käsitelty saatavuutta yhtenä kilpailukeinona, sillä työn tarkoituksen mukaisesti sillä tarkoitetaan ainoastaan fyysisen palvelun saatavuutta.

Tätä 4P-mallia on kuitenkin laajennettu palveluiden markkinointiin sopivaksi, seitsemäksi P:ksi. Perinteisiin kilpailukeinoihin on lisätty people (ihmiset), process (prosessi) ja physical

evidence (fyysiset tekijät). Näiden seitsemän P:n lisäksi on vielä ehdotettu kahdeksatta P:tä: productivity and quality (tuottavuus ja laatu). (Ojasalo ym. 2010, 29.)

Yritys voi saavuttaa kilpailuetuaan näistä kilpailukeinojen P-mallista. Niistä voi valita vain muutaman ja panostaa niihin tai sitten tehdä omanlaisensa toimivan markkinointimixinsä sekoittaen useampia P:itä keskenään. Ohessa kuvio (Kuvio 2) selventämässä näiden 7P:n merkitystä konkreettisesti kilpailukeinoina.

Tavanomainen markkinointi (4P)				Palvelujen markkinoinnin lisäelementit (3P)		
Tuote	Saatavuus	Markkinointiviestintä	Hinta	Ihmiset	Prosessit	Fyysiset tekijät
<ul style="list-style-type: none"> • Ydintuotteen tai palvelun ominaisuudet • Laatu • Lisäpalvelut • Takuu • Brändi 	<ul style="list-style-type: none"> • Jakelukanavan tyyppi • Välittäjät • Myyntipisteen sijainti • Kuljetus • Varastointi • Jakelukanavien hallinta 	<ul style="list-style-type: none"> • Viestintäkeinojen yhdistelmä • Myyntihenkilöstö: määrä, valinta, koulutus, palkitseminen • Mainonta: kohteet, mediatyypit, mainosten tyypit • Myynnin edistäminen • Julkisuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Joustavuus • Hintataso • Maksuehdot • Differointi • Alennukset 	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstö: rekrytointi, koulutus, motivointi, palkitseminen, tiimityöskentely • Asiakkaat: koulutus 	<ul style="list-style-type: none"> • Toimintojen kulku: standardoitu, räätälöity • Vaiheiden lukumäärä: yksinkertainen/monimutkainen • Asiakkaan osallistuminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Toimipaikan suunnittelu • Asiakkaalle näkyvät laitteet/järjestelmät • Henkilöstö • Raportit, käyntikortit, tiedotteet

Kuvio 2: 7P-malli

(Ojasalo ym. 2010, 30).

Markkinointimix-lähestymistapa ei kuitenkaan usein kata kaikkia toimia, resursseja tai prosesseja, joita asiakassuhteen elinkaareen vaaditaan etenkin palvelujen markkinoinnissa tai yrityksiin kohdistuvassa markkinoinnissa (Grönroos 2009, 327). Tämän takia seuraavissa alakappaleissa tarkastellaan hieman vain seuraavia markkinointimixin osia: tuotetta, hinnoittelua, saatavuutta sekä markkinointiviestintää. Muut markkinointimixin kilpailukeinot on rajattu työn ulkopuolelle.

Tuote

Tuote on Ropen (2005, 208) mukaan yksinkertaistettuna kokonaisuus, joka näkyy asiakkaalle ja jonka asiakas voi ostaa. Lahtisen ym. (2001, 104) mukaan tuote on taas hyötypaketti, jonka hyötyjä tuodaan esille markkinoinnin keinoilla. Esimerkiksi kuntosaliohjauspaketin ostaja ei saa ainoastaan kuntosaliohjaajan tekemää ohjausta eli fyysistä tuotetta, vaan hyötypakettiin kuuluvat myös hyvinvointi, terveempi elämäntapa, miellyttävä ja motivoiva kuntoilu ympäristö, eli palvelutuote. (Lahtinen ym. 2001, 104.) Tuote on siis tarkemmin määriteltynä kaupattava hyödyke. Sana hyödyke on tarkempi määrite, sillä siitä ei käy ilmi tuotteen olo-muotoa. Hyödyke/tuote voi siis olla myös esimerkiksi palvelu. (Rope 2005, 208 ; Lahtinen ym. 2001, 105.)

Ropen ja Lahtisen ym. mukaan hyödyke muodostuu kolmesta kerroksesta: ydintuotteesta, mielikuvatuotteesta ja liitännäispalveluista. Ydintuotteeksi he käsittävät itse konkreettisen tuotteen tai ydinpalvelun, jonka asiakas näkee tarpeekseen ostaa. Pelkkä ydintuotteeseen luottaminen ei kuitenkaan enää nyky maailmassa takaa markkinamenestystä, sillä kilpailijat pystyvät yleensä tekemään täysin vastaavan tuotteen tai palvelun. (Rope 2005, 209 ; Lahtinen ym. 2001, 105). Mielikuvatuote muodostuu hyödykkeen nimestä, sen ulkonäöstä sekä maineesta ja brändistä. Mielikuvien matkiminen ei ole samalla tavalla mahdollista kuin fyysisten tuotteiden kopiointi, joten erottautumismahdollisuudet kilpailijoista mielikuvien on tällä tavoin Ropen (2005, 211) mielestä erittäin hyvä kilpailukeino. Liitännäispalvelut ovat lisäpalveluita, joita asiakas voi halutessaan liittää ostamaansa ydintuotteeseen tukemaan ostamaansa hyödykettä. Ne tuovat siis lisäarvoa hyödykkeelle ja ovat usein asiakkaalle erikseen räätälöityjä. (Lahtinen ym. 2001, 105.) Tällaisia voisi olla esimerkiksi hyödykkeelle myönnettävä takuu, asennuspalvelu tai tavarantoimitus. Näillä pyritään madaltamaan asiakkaan ostokynnystä sekä erottautumaan kilpailijoista. (Rope 2005, 210.)

Hinta

”Hinta on tuotteen arvo rahana ilmaistuna” (Lahtinen ym. 2001, 137). Hinnoittelu on markkinointimixin ainoa kilpailukeino, joka tuo yritykselle suoraa myyntituottoa. Hinnoittelun tärkein tavoite on saada yrityksestä kannattava ja sillä pyritään varmistamaan tuotteen

riittävä myynti, saavuttamaan haluttu markkinaosuus, saavuttamaan haluttu kannattavuustaso, välttämään hintasotia ja luomaan haluttu hintakuva hyödykkeelle. (Lahtinen ym. 2001,137.)

Hinta kilpailukeinona muodostuu toki hyödykkeen hinnasta itsessään, mutta myös hintaporrastuksesta, alennuksista ja maksuehdoista. Hinnalla on Ropen (2005, 222) mukaan kaupallisen menestyksen aikaansaamiseksi paljon vaikutusta, hän pitää asetettua hintaa tuotteen arvon mittarina, arvon muodostajana, kilpailuun vaikuttavana peruselementtinä, kannattavuuteen vaikuttavana peruselementtinä sekä asemointiin vaikuttavana tekijänä.

Arvon mittarina Rope pitää hintaa siksi, että hinta osoittaa asiakkaalle suoraan tuotteen arvon. Laatumielikuvaa voi tiettyyn rajaan asti pelata hinnoittelulla. Hyvään ja halpaan yhdistelmään ei kuitenkaan usein uskota, joten jos laatu ei ilmene ollenkaan hinnasta, ei siitä myöskään synny laadukasta kuvaa. (Rope 2005, 222). Hinta-laatu-suhteen tulee olla kohdallaan, sillä asiakkaat eivät halua ostaa huonoa laatua mahdollisimman halvalla, vaan hyvää laatua mahdollisimman edullisesti (Lahtinen ym. 2001, 137). Hintaa Rope (2005, 222) pitää arvon muodostajana siksi, että arvon mittarin lisäksi hinta myös muodostaa haluttua mielikuvaa. Hinta on siis mielikuvaa kohottava tekijä, silloin kun sillä halutaan pelata. Hintaa voidaan pitää kilpailuun vaikuttavana peruselementtinä siten, että jos hinnat ovat liian korkeat, yritys ei voi saavuttaa toivottua myyntivolyymia. Jos hinnat ovat taas matalat, ei markkinoille välttämättä tule toimijoita, jos he eivät pysty tuottamaan tuotteitaan yhtä edullisesti. Kannattavuuteen vaikuttavana elementtinä hintaa voidaan pitää siltä kannalta, että hintaa tulee tarkastella myyntivolyymin ja katteen yhteisvaikutuksen perusteella, sillä jokainen ylimääräinen euro parantaa tuotteen kannattavuutta, jollei se tämän takia yleisesti vähennä tuotteen menekkiä. Asemointiin vaikuttavana tekijänä hinta vaikuttaa siten, että niin liian korkea kuin myös liian matala hinta saattaa ehkäistä menekkiä, joten hinnan tulee olla oman kohderyhmän hyväksymä. Tosin eri kohderyhmillä hintataso saattaa poiketa toisistaan suurestikin, ja kuten edellä Markkinointi-luvussa (luku 3.1.) ollaankin jo todettu, segmentointi on hyvin tärkeää hinnoittelunkin kannalta. (Rope 2005, 223.)

Asiakkaan kokema tarve hyödykkeen ostamiselle vaikuttaa tietysti siihen, mitä asiakas on valmis maksamaan ja miten hyödykkeen hinnan muutos vaikuttaa sen kysyntään. Asiakkaan tarvehierarkia muodostuu Kosken ym. (2005, 65) mukaan välttämättömistä tarvikkeista, normaaleista hyödykkeistä ja ylellisyshyödykkeistä. Ostopäätöksen tekemisen kynnystä voi nostaa korkea hinta etenkin, jos tuote/palvelu on entuudestaan tuntematon. Jos taas hyödykkeestä saatu lisäarvo on ilmeinen ja entuudestaan tuttu ostajalle, hinta ei ole yleensä ostopäätösperuste. Täysin uudella tuotteella/palvelulla voidaan uutuudenviehätyksen verolla pitää korkeaa hintaa sitä lanseeratessa, toisaalta alemmalla hinnalla saavutetaan tuote/palvelu nopeammin tutuksi asiakkaiden keskuudessa. (Koski ym. 2005, 66.)

Hintapäätökset ja maksuehdot määrittävät hyvin koko yrityksen liikeideaa, sillä käytännön hinnoittelupäätökset heijastavat yrityksen tapaa toimia markkinoilla (Lahtinen ym. 2001, 137).

Saatavuus

Lahtinen ym. (2001, 155) jakaa saatavuuden kahteen eri osaan, sillä teollisuusalan ja palvelualan saatavuuspäätökset ovat toisistaan niin suuresti eroavat. Tässä työssä käsitellään saatavuutta ainoastaan palvelualan kannalta työn luonteen vuoksi.

Palveluyritysten saatavuuspäätökset jaetaan ulkoisiin ja sisäisiin saatavuuden päätöksiin. Ulkoinen saatavuus tarkoittaa kaikkia niitä tekijöitä, joilla asiakkaan saapumista yritykseen helpotetaan. Kilpailukeinoiksi lukeutuu yrityksen sijainti, liikenneyhteydet, kiinteistön julkisivu, aukioloajat ja paikoitustilat. Sisäinen saatavuus tarkoittaa kaikkia niitä tekijöitä, jotka tekevät asiakkaan palvelukokemuksesta miellyttävän ja auttavat heitä viihtymään yrityksessä. Kilpailukeinoiksi lukeutuu muun muassa koko palveluympäristö sisältäen henkilökunnan ja asiakaspalvelun, esitteet ja opasteet sekä palveluvalikoiman monipuolisuuden. (Lahtinen ym. 2001, 164.)

Suurista asiakasmääristä riippuvaisille yrityksille sen sijainti ja hyvät liikenneyhteydet saattavat olla yksi merkittävimmistä menestystekijöistä. Tätä voi lisätä viestinnällä, esimerkiksi tarkoilla ajo-ohjeilla yrityksen kotisivuilla, opasteilla liikenneväylien varsilla tai mainoskirjeillä. Julkisivu on ensimmäinen kontakti asiakkaan ja yrityksen välillä, se voidaan oikeastaan ajatella yrityksen käyntikorttina. Sen tavoitteena on luoda positiivinen kuva yrityksestä ja erotuttaa yritys muusta ympäristöstä ja kilpailijoista. Tämän takia julkisivun ja piha-alueen tulee aina olla siistit ja hyvässä kunnossa. Aukioloaikojen tulisi perustua suoraan asiakkaiden tarpeisiin. Parhaimmillaan ne luovat suurtakin kilpailuetua. Kun aukioloajat on mahdollista pitää joustavina, myös yrityksen palvelut ovat mahdollisimman monelle eri käyttäjäryhmälle saatavilla. Paikoitusmahdollisuus voi myös toimia jokseenkin merkittävänä kilpailuetuna: vrt. ilmainen paikoitus vs. maksullinen paikoitus. Vaikka kilpailijoilla olisi kalliimmat hinnat, paikoitusmaksujen vuoksi asiakkaan kulut saattavat nousta samoihin hintoihin parkkeeraamisesta aiheutuvien lisäkulujen vuoksi. Myös paikoitustilojen pitkä etäisyys yrityksestä saattaa ohjata asiakkaat suoraan kilpailijan eteen. (Lahtinen ym. 2001, 164-165.)

Palveluympäristöllä tarkoitetaan yrityksen sisätiloja sekä asiakkaalle tarjolla olevia palveluratkaisuja. Myymälässä olevilla kalusteilla pyritään luomaan hyvää mielikuvaa yrityksestä, joten niiden kunnossapito ja edustava asettelu on tärkeää. Valikoimien laajuus luo asiakkaalle kuvan laadukkaasta, joustavasta ja ammattimaisesta yrityksestä. Esitteet ja

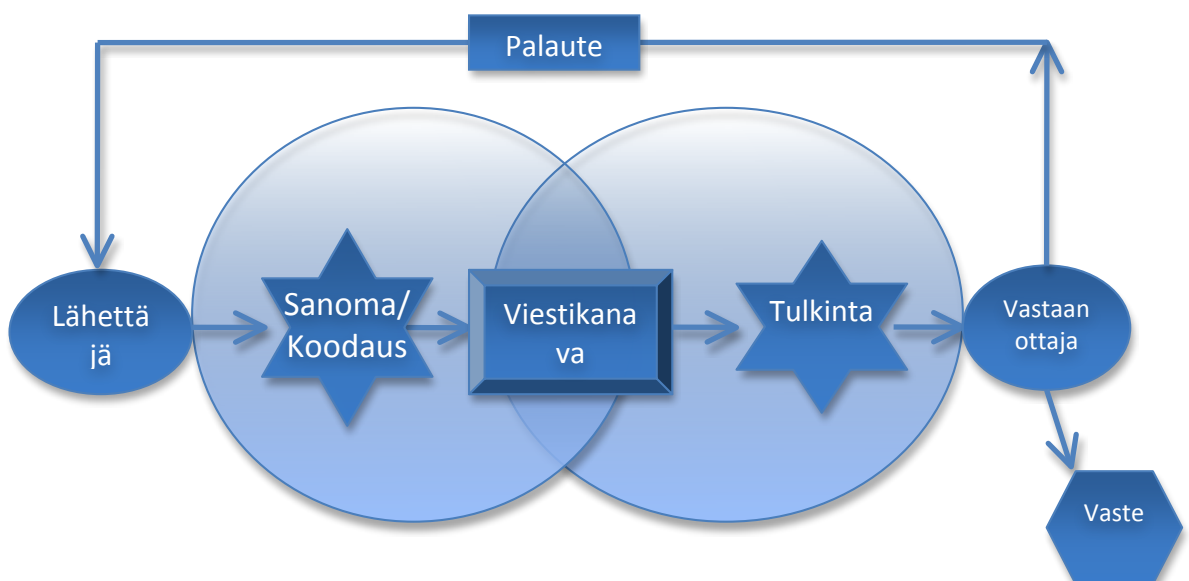
yrittäjien muut mainokset luovat mielikuvia, joten niiden siistiin olemukseen ja tarkoituksenmukaisuuteen on erityisen hyvä panostaa. Henkilökunnan olemuksella ja palveluvaltuudella on myös suuri vaikutus, sillä heidän täytyy olla asiakkaiden saavutettavissa henkilökohtaisesti, puhelimitse tai sähköpostitse silloin, kun asiakas heitä tarvitsee. (Lahtinen ym. 2001, 166.)

3.2.1 Viestintä

Ennen markkinointiviestintään siirtymistä on hyvä selvittää yleisesti viestintää ja sen kulkua sekä tarkoitusta kokonaisvaltaisuudessaan. Tämän jälkeen markkinointiviestinnän suunnittelua ja sen tarkoituksenmukaisuutta on helpompi ymmärtää.

Yrityksen koko toiminta on jatkuvaa viestintää toimintaympäristönsä kanssa. Viestinnällä pystytään vaikuttamaan suoraan siihen, millainen mielikuva yrityksestä saadaan. Mielikuvat taas vaikuttavat siihen, ostetaanko yrityksen tuotteita/palveluita, otetaanko se yhteistyökumppaniksi tai hakeudutaanko sinne vaikkapa töihin. (Isohookana 2007, 9.)

Viestintä on Åbergin (2005, 27) mukaan sanoman välitystä tai vaihdantaa lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Isohookana (2007, 11) käsittää sen hieman laajemmin sanoman lähettämisenä ja niiden tulkintana sekä palautteen antona ja kuunteluna. Viestintä voidaan ajatella prosessina (kuvio 3), jolloin se pystytään jakamaan osiin ja löytämään mahdolliset epäkohdat viestin kulussa. Viestinnän osia ovat Åbergin (2005, 27) mukaan lähettäjä, vastaanottaja, sanoma, informaatio, kanava, häiriöt, palaute, vuorovaikutus ja kontekstit. Isohookanan (2007, 11) painottaa, että vastaanottajan ja lähettäjän omilla kokemuksilla ja taustoilla on suuri merkitys sanoman tulkintaan ja sen muotoiluun.



Kuvio 3: Viestintä prosessina

Lähetäjällä tarkoitetaan yksilöä, yritystä tai mediaa, joka käynnistää viestintäprosessin (Åberg 2005, 28). Lähetäjältä vaaditaan halua ja kykyä viestiä juuri siten, että asia tulee ymmärretyksi vastaanottajan päässä (Lahtinen ym. 2001, 173). Vastaanottajalla tarkoitetaan yksinkertaistettuna henkilöä, ryhmää tai suurtakin yleisöä/kohderyhmää, joka vastaanottaa lähetetyn sanoman (Åberg 2005, 28). Parhaaseen lopputulokseen sanoman läpiviemisessä päästään, kun vastaanottaja ja sen tavat tunnetaan entuudestaan, jolloin sanoman kohdistamisessa ja kanavan valinnassa onnistutaan paremmin (Lahtinen ym. 2001, 173). Nämä kaksi osapuolta muodostavat Åbergin ja Lahtisen ym. mukaan viestinnän.

Sanoma on lähetäjän tietoisesti muotoilema merkkien sarja, josta muodostuu ajatuskokonaisuus. Merkit ovat yhteisesti sovittuja, kuten esimerkiksi äänet, joista koostuu puhe, kirjaimet ja liikennemerkkit. (Åberg 2005, 29.) Sanoman pitää olla ytimekäs, täsmällisesti muotoiltu ja erottua kilpailijoiden sanomista, jotta se parhaiten saavuttaisi halutut vastaanottajat (Lahtinen ym. 2001, 173).

Koodauksella tarkoitetaan välivaihetta, jossa sanoma saadaan sellaiseen muotoon, että se saadaan vastaanottajan ulottuville. Tulkinalla ja sanomalla taas sitä, että vastaanottaja tulkitsee sanoman ymmärrettäväksi. (Åberg 2000, 28.)

Kanavalla tarkoitetaan viestintäkanavaa, jota kautta viesti välittyy eteenpäin. Tässä vaiheessa prosessia sanoma siis liikkuu ja välittyy lähetäjältä vastaanottajalle. Kanavana voi olla puhelin, ilmoitustaulu, sähköpostiviesti jne. (Åberg 2000, 28.)

Kuviossa vasteella tarkoitetaan viestinnän tulosta. Esimerkiksi onko viestinnällä onnistuttu synnyttämään haluttua mielikuvaa. Vaste voi olla myös negatiivinen. Viestintä on hyvin altista häiriöille. Sanoma menee harvoin perille juuri sellaisena, millaisena lähetäjä on sen tarkoittanut menevän. Ohessa esimerkkejä häiriötyypeistä lähetäjän kannalta:

- Este: sanoma ei mene ollenkaan perille. Esimerkiksi kirje ei mene oikeaan osoitteeseen tai seinälle laitettua lappua ei huomata. Viesti on siis lähtenyt lähetäjältä, mutta esteen vuoksi se ei saavuta vastaanottajaa.
- Kohina: sanomaan sekoittuu muita sanomia tai häiriöitä. Esimerkiksi radioaseman kuuluvuuden heikkous, tai huonolaatuinen valokopio.
- Kato: sanoma tulee vastaanottajalle, mutta osa siitä katoaa. Esimerkiksi huono näkö/kuulo tai vaikka väsymyksestä aiheutuva keskittymisen puute.
- Vääristymä: sanoma tulee vastaanottajalle, mutta se ymmärretään/tulkitaan väärin. Esimerkiksi ihmisten erilaiset arvomaailmat, asenteet ja tarpeet vaikuttavat sanoman tulkintaan. (Åberg 2005, 32.)

Lahtisen ym. (2001, 173) mukaan yleisimpiä häiriötekijöitä ovat kuitenkin epäonnistunut kanavavalinta tai huonosti muotoiltu sanoma tai se, että kilpailijoiden sanoma on yksinkertaisesti vain parempi.

Palaute on tietoa siitä, että sanoman vastaanottaja on reagoinut lähetettyyn sanomaan. Palautteella saa myös tiedon siitä, onko lähettäjä saavuttanut viestinnälliset tavoitteensa. (Åberg 2005, 32). Palautetta on sekin, jos vastausta ei ikinä kuulu joko siksi, ettei sitä ole saatu, tai sitten siksi, ettei kohderyhmää kiinnosta reagoida siihen (Lahtinen ym. 2001, 173).

Parhaimmillaan viestinnällä voidaan luoda kilpailuetua yritykselle, jos se on hoidettu yrityksessä kokonaisvaltaisesti. Kokonaisvaltainen viestintä yrityksestä koostuu kolmesta osa-alueesta: sisäisestä viestinnästä, markkinointiviestinnästä sekä yritysviestinnästä. Sisäisellä viestinnällä voidaan sitoa kaikki organisaation eri osat yhdeksi toimivaksi kokonaisuudeksi. Markkinointiviestinnällä taas kerrotaan yrityksen tuotteista ja palveluista muulle maailmalle ja sitä kautta luodaan sekä ylläpidetään suhteita asiakkaiden ja muiden toimijoiden kanssa. Yritysviestinnällä taas kerrotaan yrityksestä ja pidetään yhteyttä yrityksen eri sidosryhmiin. (Isohookana 2007, 9.)

Kuten aiemminkin jo todettiin, viestinnällä pystytään suoraan vaikuttamaan mielikuvaan yrityksestä, ja mielikuvathan vaikuttavat siihen, ostetaanko yrityksen palveluita ja halutaanko yrityksen kanssa tehdä yhteistyötä. (Isohookana 2007, 9.)

3.2.2 Markkinointiviestintä

Markkinointiviestinnällä pyritään Vuokon (2003, 17) mukaan tietoisesti vaikuttamaan ihmisten mielipiteisiin sekä käsityksiin markkinoitavista yrityksen palveluista/tuotteista ja sillä on aina jokin markkinoinnillinen tavoite. Sen tavoitteina voi Lahtisen ym. (2001, 174) mukaan olla esimerkiksi yrityksen ja sen tuotteiden tunnetuksi tekeminen, asiakkaiden asenteisiin vaikuttaminen, yritysmielikuvan parantaminen, kannattavan myynnin luominen tai kanta-asiakkaiden hankkiminen ja kehittäminen. Tämän takia markkinointiviestinnän suunnittelulla on tärkeä rooli hyvän markkinoinnin onnistumisen takaamiseksi. (Vuokko, 2003, 17.)

Markkinointiviestinnän tavoitteena on yleisesti luoda ihmisten keskuudessa yhteinen käsitys markkinoitavasta palvelusta/tuotteesta. Sillä voidaan vähentää, jopa poistaa, tunnettuusongelmia tai negatiivisia/virheellisiä mielikuvaongelmia. (Vuokko 2003, 19.) Markkinointiviestintä on, kuten edellä todettu, yksi markkinointimixissä käytetyistä P:istä, mutta muillakin markkinointimixin osatekijöillä on kuitenkin viestinnällisiä vaikutuksia. Esimerkiksi tuote viestii itsestään siinä käytetyillä väreillä ja muodoilla eli ulkonäöllään ja

palvelu esimerkiksi fyysisillä tiloillaan, siisteydellä, viihtyvyydellä jne. Markkinointiviestinnällä pyritäänkin saamaan itse tuotemerkkiä ja yritystä houkuttelevammaksi.

Vuokko (2003, 17) on luokitellut markkinointiviestinnän eri keinot seuraavasti:

- Henkilökohtainen myyntityö
- Mediamainonta
- Menekinedistäminen
- Suhdetoiminta, julkisuus ja sponsorointi

Henkilökohtaisella myyntityöllä tarkoitetaan myyjän ja asiakkaan suoraa kontaktia, joko kasvotusten tai esimerkiksi puhelimen välityksellä. Kuten aikaisemminkin on jo mainittu, henkilökohtainen myyntityö on keskeisenä markkinoinninviestintäkeinona erityisesti b-to-b-markkinoinnissa, sillä yrityksille tarjotut palvelut täytyy usein räätälöidä heille erikseen. (Vuokko 2003, 169.) Myyjän tehtävänä on selvittää asiakkaan tarpeet, ongelma/tilanne ja olosuhteet huomioiden samalla kuitenkin yrityksen myynnille asetetut tavoitteet. Myyjällä täytyy olla erittäin hyvät tiedot niin myytävistä tuotteista/palveluista kuin yrityksestä yleensä, jotta asiakas kokee saavansa asiantuntevaa palvelua ja luotettavaa informaatiota. Kilpailu on kovaa kaikilla aloilla ja potentiaalinen asiakas saatetaankin menettää juuri myyntihenkilöstön toiminnan takia. (Isohookana 2007, 133.) Hyvän myyjän tulee osata kuunnella asiakasta, niin verbaalisesti kuin nonverbaalisesti, eli tulkita puheen lisäksi myös asiakkaan eleitä ja olla aidosti kiinnostunut auttamaan asiakasta ongelman ratkaisussa. Myyjän tulee myös osata ilmaista itseään oikein verbaalisesti ja nonverbaalisesti ja näin kyetä ohjaamaan vietintätilannetta. Hyvä myyjä osaa hallita myyntiprosessia kokonaisuudessaan. (Isohookana 2007, 178 - 179.) Henkilökohtaista myyntityötä pidetään yleisesti tehokkaana markkinoinnin viestintäväylänä, sillä se on henkilökohtaista vuorovaikutusta kahden erilaisen ihmisen välillä (Vuokko 2003, 177).

Mediamainonta on kallis joukkoviestintämuoto, jonka tarkoituksena on saada yrityksen palvelut/tuotteet suuren yleisön tietoisuuteen eri kanavia käyttäen (Isohookana 2007, 139). Mainonta on persoonatonta viestintää, sillä viestit välittyvät erilaisten kanavien kuten television, radion, internetin, lehden, ulkomainostaulun tai esimerkiksi sähköpostin kautta. Mainonnalla pyritään erityisesti lähinnä informoimaan, suostuttelemaan ja muistuttamaan henkilöitä yrityksestä. (Vuokko 2003, 195.) Mainonta on b-to-b-markkinoinnissa henkilökohtaista myyntiä tukevaa markkinointia, sillä mainonnalla voidaan pönkittää yrityksen imagoa ja informoida potentiaalisia asiakkaita (Vuokko 2003, 196). Mediamainonnalla pyritään saavuttamaan mahdollisimman taloudellisesti oikeat kohderyhmät oikeaan aikaan (Isohookana 2007, 141). Vuonna 2010 Suomen mediamainonta jakautui seuraavasti eri kanavoiden kesken: Sanoma- ja kaupunkilehdet 41,5 prosenttia, aikakauslehdet 11,4 prosenttia,

televisiomainonta 19,7 prosenttia, verkkomainonta 15,3 prosenttia, painetut hakemistot 5,1 prosenttia, radiomainonta 3,9 prosenttia, ulkomainonta 2,9 prosenttia, elokuvamainonta 0,2 prosenttia. (Mainonnan neuvottelukunta 2011.)

Menekinedistäminen, puhutaan myös myynninedistämisestä ja SP:stä, voidaan jakaa kolmeen eri tarkoitukseen: oman myyntihenkilöstön motivoimiseen, jakeluteiden motivoimiseen ja kuluttajiin kohdistuvaan myynninedistämiseen. Menekinedistämisen tavoitteena on lisätä myyjien ja jakeluportaan resursseja ja halua myydä yrityksen palveluita/tuotteita sekä vaikuttaa kuluttajien ostohalukkuuteen. Myynninedistämällä pyritään kannustamaan omaa myyntihenkilöstöä myymään yrityksen tuotteita ja palveluita esimerkiksi järjestämällä koulutuksia sekä pitää kokouksia myyntiluvuista ja kehityksestä. Myyjille on myös tärkeää olla verkostoituneita keskenään ja tavata säännöllisin väliajoin, jolloin he saavat vertaistukea ja tätä kautta myös motivaatiota työhönsä. (Isohookana 2007, 162.) Jakeluteiden motivoinnissa on tarkoituksena luoda toimittajauskollisuutta, jotta he haluaisivat myydä juuri tietyn yrityksen tuotetta. Tässä siis halutaan lisätä jälleenmyyjien motivaatiota jälleenmyydä yhteistyökumppanin tuotetta kilpailijoiden vastaavien tuotteiden sijaan. Tämän takia yrityksen tuleekin antaa jälleenmyyjälleen laadukas kuva yrityksestään esimerkiksi erilaisin esittein, jolloin jälleenmyyjien on helpompi myydä tuotetta/palvelua eteenpäin. Kaupathan ottavat tuotteikseen vain sellaisia tuotteita, joita uskovat kuluttajien haluavan. (Vuokko 2003, 261.) Kuluttajiin kohdistuvaa myynninedistämistä voi lisätä muun muassa erilaisilla hintakampanjoilla (osta kolme, maksa kaksi), ilmaisnäytteillä, lisäbonuksilla, bonuspakkauksilla, kylkiäisillä jne. (Vuokko 2003, 266.) Kuluttajien myynninedistämällä tavoitteena on saada kuluttajia kokeilemaan uusia tuotteita, nopeuttaa ja helpottaa ostopäätöksen tekoa sekä vahvistaa yritys-/tuotekuvaa (Isohookana 2007, 164).

Suhdetoiminnalla, julkisuudella ja sponsoroinnilla on tavoitteena luoda positiivista yrityskuvaa ja goodwilliä. Yleensä nämä kaikki lukeutuvat suhdetoimintatermin alle, mutta Vuokon (2003, 279) mukaan markkinointiviestintää käsiteltäessä näistä on syytä puhua erikseen, vaikka ne kaikki limittyvätkin suhdetoiminnaksi. Suhdetoiminnalla pyritään ylläpitämään ja saavuttamaan niiden sidosryhmien tuki ja ymmärrys, jotka ovat yrityksen toiminnan kannalta oleellisia tai joista yritys on kiinnostunut. Sen tavoitteena on yrityksen imagon luominen, vahvistaminen tai muokkaaminen. Tähän yritykset pyrkivät esimerkiksi järjestämällä yhteistyökumppaneilleen tai tuleville sellaisille erilaisia tilaisuuksia ja olemalla muutenkin aktiivisesti heihin yhteydessä. (Vuokko 2003, 279.) Julkisuus taas on lähes maksutonta mainontaa, erona kuitenkin se, että yritys harvemmin pystyy kontrolloimaan, mitä ja ennen kaikkea miten tiedotusvälineet uutisoivat yrityksestä. Media tekee aina päätöksen siitä, millainen uutinen esimerkiksi yrityksen tiedotus- tai lehdistötilaisuudesta loppujen lopuksi syntyy, kuten esimerkiksi millainen pätkä tiedotustilanteesta näytetään uutisissa. Tämä korostaakin yritysten mediasuhteiden hoitamisen roolia. Julkisuuden kautta saatu mainonta ei

ole kuitenkaan yhtä tehokkaaksi luettu kuin mainonta, sillä siitä puuttuu toistettavuus sekä emootioiden kautta vaikuttamisen mahdollisuus toisin kuin esimerkiksi harkiten suunnitellussa mainoksessa, joka saattaa toistua monta kertaa yhden televisio-ohjelman mainoskatkojen aikana. Toisaalta uutisten kautta saatu informaatio mielletään usein luotettavammaksi kuin mainos. (Vuokko 2003, 292.) Sponsorointi on taas oman yrityksen näkyvyyden lisäämistä sponsoroitavan yrityksen positiivisen mielikuvan siivellä. Siinä tuetaan rahallisesti yksilöä, ryhmää, järjestöä, tapahtumaa, elokuvaa tai muuta vastaavaa. (Isohookana 2007, 168.) Sponsoroinnin kohteen tarkalla valinnalla voidaan muokata omaa yrityskuvaa. Esimerkiksi sponsoroimalla moottoriurheilutapahtumaa saadaan omalle yritykselle dynaaminen ja rohkea mielikuva, kun taas balettikiertuetta sponsoroitaessa syntyy sponsoroijayrityksestä klassinen ja kultturellinen mielikuva. (Vuokko 2003, 303.)

4 Tutkimusmenetelmät ja aineiston hankinta

Tämän työn tutkimuksellinen osuus on toteutettu kvalitatiivisena toimintatutkimuksena tutkimusongelman luonteen vuoksi. Kvalitatiivisella, laadullisella tutkimuksella pyritään kuvaamaan, ymmärtämään ja löytämään ilmiöitä (Kananen 2008, 24). Kvalitatiivisella tutkimuksella ei siis pyritä yleistykseen, vaan se tutkii yleensä aina yksittäistä tapausta ja siitä saadut tulokset auttavat ymmärtämään jotakin ilmiötä (Kananen 2008, 25). Usein myös otanta on pieni, mutta tuloksia pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti. Aineiston tieteellisyyden kriteerinä ei näin ole määrä vaan laatu. Täsmällisen otannan takana on tutkijan oma kyky rakentaa tutkimuksellensa vahva teoriapohja, joka osaltaan ohjaa tutkijaa aineiston hankinnassa. (Eskola & Suoranta, 2000, 18.) Kvalitatiivisen tutkimuksen keskeisiä metodeja ovat havainnointi, tekstianalyysi, haastattelu ja litterointi (Metsämuuronen 2001, 14).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija menee ilmiön pariin yleensä ihan kentälle esimerkiksi haastattelemaan tai havainnoimaan. Tällöin tutkittavan ja tutkijan välillä on suora kontakti, toisin kuin esimerkiksi sähköpostitse lähetettävässä kyselylomakkeessa. (Kananen 2008, 25.) Kvalitatiivisen tutkimuksen materiaali voidaan kerätä myös yleisönosastokirjoituksista, omaelämäkertoista tai kirjeistä (Eskola ym. 2000, 15).

Kvalitatiivista tutkimusta pidetään hypoteesittomana. Tutkijalla ei saisi olla mitään lukkonäköä ennakko-oletuksia tutkittavasta asiasta, vaan tutkimuksella oikeastaan vasta keksitään niitä. (Kananen 2008, 28.) Jotkut pitävätkin kvalitatiivista tutkimusta esitutkimuksena kvantitatiiviselle tutkimukselle. Toisaalta se voi olla myös jatkoa kvantitatiiviselle tutkimukselle, jos tutkimuksen tuloksille kaivataan syvällistä tulkintaa ja ymmärtämistä. Kananen (2008, 26) mukaan ilman kvalitatiivista tutkimusta ei voi olla

kvantitatiivistakaan tutkimusta, joten kvalitatiivinen tutkimus on tutkimusten äiti. (Kananen 2008, 26.)

Ihmisillä yleensä, siis myös tutkijalla, on kuitenkin omia mielikuvia aikaisemmista kokemuksista ja tällaiset ennakko-oletukset tuleekin tiedostaa ja ottaa huomioon esioletuksina, työhypoteeseina. Tutkimuksen objektiivisuuden kannalta tällaiset työhypoteesit eivät saa muodostaa asetelmia, jotka rajaisivat tutkimuksellisia toimenpiteitä (Eskola ym. 2000, 19-20). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittava ja tutkija ovat hieman tutkimuksen luonteesta riippuen välillä tiiviissäkin vuorovaikutussuhteessa. Tutkijan täytyy pitää tutkimus ja sen tulokset objektiivisena sekoittamatta niihin omia uskomuksia, asenteita tai arvostuksia. (Kananen 2008, 28.) ”Objektiivisuus syntyy subjektiivisuuden tiedostamisesta” (Kananen 2008, 121).

Kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonhankinnan yleisimpiä strategioita ovat tapaustutkimus, etnografia, fenomenografia, grounded theory ja toimintatutkimus. Toimintatutkimuksella tarkoitetaan pienimuotoista interventiota, jonka avulla pyritään selvittämään erilaisia käytännön ongelmia, parantamaan käytäntöjä ja ymmärtämään niitä tarkemmin. Tutkimuksella pyritään siis yleisesti vastaamaan johonkin käytännössä havaittuun ongelmaan tai kehittämään sitä paremmaksi. (Metsämuuronen 2001, 28.) Tässä työssä yrityspalveluiden markkinoinnin lähes täysi olemattomuus on käytännön ongelma, joka vaatii kehittämistä.

Toimintatutkimus muistuttaa osaltaan hyvinkin osallistuvaa havainnointia tai etnografiaa, sillä tutkimusta tehdessä tutkija osallistuu esimerkiksi yrityksessä sen toimintaan ja elää yhdessä ilmiön kanssa. Toimintatutkimuksen taustalla on usein jokin käytännön tilanne, joka kaipaavaa kehittämistä. Lähtökohtana tutkimuksessa on ongelman paikallistaminen ja syyn selvittely, jotka johtavat ongelman korjaukseen ja siitä muutokseen. (Kananen 2008, 83.)

Toimintatutkimus on siis ongelmalähtöistä, joka suuntautuu käytäntöön.

Tämän opinnäytetyön toimintatutkimus sisältää teemahaastattelun, asiantuntijahaastattelun, ovensuukyselyn ja benchmarkingia. Toimintatutkimusta tehtäessä tarkkailtiin esimerkiksi Helsingin Sanomien, Metro-lehden ja Länsiväylän sivuilla olleita kilpailevien liikuntakeskuksen mainoksia. Myös sitä kautta saatiin selkeä kuva nykyisestä markkinatilanteesta ja kilpailijoiden kampanjoista sekä ylipäätään ympärillä olevien liikuntakeskusten olemassaolosta. Tätä kautta saatiin markkina-analyysia hahmotellessa myös omakohtaisia huomioita asiantuntija- ja teemahaastattelun lisäksi. Tutkimusmenetelmät avataan tarkemmin seuraavassa alaluvussa josta selviää myös, mihin kyseisillä metodeilla kerätyt havainnot on hyödynnetty.

4.1 Haastattelu

Haastattelun idea on yksinkertainen: haastattelija esittää kysymyksiä haastateltavalle koskien tämän mielipiteitä, faktoja tai esimerkiksi ajatuksia (Kananen 2008, 73). Haastattelun voi tehdä yksilöhaastatteluna, ryhmähaastatteluna, postitettuna lomakehaastatteluna tai esimerkiksi puhelinhaastatteluna. Haastattelu voi olla strukturoitu, puolistrukturoitu tai avoin. Tässä tapauksessa käytettiin avointa teema- ja asiantuntijahaastattelua, sillä työn luonteeseen sopii hyvin keskustelu aiheen parissa. Avoimella haastattelulla on mahdollisuus päästä lähemmäksi henkilöiden todellisia mielipiteitä. Haastattelua voidaan pitää havainnoinnin ohella perusmenetelmänä, joka soveltuu monenlaisiin tilanteisiin ja tutkimuksiin. (Metsämuuronen 2001, 39.)

Teemahaastattelussa tutkija on rajannut etukäteen teema-alueet, joissa pysytään haastattelun ajan ja jotka osittain myös ohjaavat haastattelun kulkua. Haastattelijalla on siis jonkinlainen tukilista haastattelun sisällöstä, ei suoria kysymyksiä. Teemahaastattelu toki luo avointa haastattelua tiukemmat rajat, mutta toisaalta taas mahdollistaa vapaamuotoisen keskustelun tiukasti haluttujen teemojen parissa. (Eskola ym. 2000, 86 - 87.)

Teemahaastatteluna haastateltiin henkilökohtaisesti yritys X:n toimitusjohtajaa yritys X:n toimintaympäristön kartoituksen tekoon (PESTE-analyysi luku 5.1.), markkina-analyysin ja kilpailija-analyysin rakentamiseen (luku 5.3) sekä markkina-aseman kartoittamiseen (SWOT-analyysi luku 5). Yritys X:n toimitusjohtajalla on laaja tietämys liikunta-alasta ja sen kehityksestä yleensä, tämän vuoksi haastattelu rajattiin teemoittain (Liite 3). Tällä varmistettiin, että saadaan relevanttia tietämystä varsinaiseen tutkimusongelmaan.

Asiantuntijahaastattelu teemoitettiin samoin kuin yritys X:n toimitusjohtajan haastattelu (Liite 3). Markkinatilannetta ja kilpailijoita tarkastellessa haastateltiin asiantuntijahaastatteluna henkilökohtaisesti alan ehdotonta asiantuntijaa Tiina Raninia. Hän on FAF Finlandin (Fitness Academy of Finland) entinen toimitusjohtaja ja on jo tätä ennenkin ollut vahvasti kehittämässä Suomen liikuntapalvelualaa työskentelemällä FAF:in koulutuspäällikkönä ja tätä ennen Reebokin (Berner Oy) projektipäällikkönä. FAF on liikunta- ja hyvinvointialan ohjaajia kouluttava organisaatio, joka on ollut jo vuodesta 1979 Suomen johtava kouluttaja. Se järjesti Suomen ensimmäisen personal trainer -koulutuksen ja vuonna 2010 FAF:sta tuli Suomen ensimmäinen EREPS:in (European Register Of Exercise Professionals) hyväksymä koulutustaho. (FAF 2011.) Nykyään Tiina Raninilla on oma yritys urheilualan tukkukaupan toimialalla.

Ovensuukysely on virallisesti nimitys sille, kun vaaleissa äänestäneiltä kysytään heti heidän poistuessaan äänestyskopilta, mitä puoluetta hän on äänestänyt. Sen tarkoituksena on saada

joukkopalvelinten tietoisuuteen jo ennen virallisia tuloksia jonkinnäköistä tietoa mahdollisesta tuloksesta, jota ne voivat välittää eteenpäin. Tämä epävirallinen kysely soveltuu myös hyvin yritys X:n välittömässä läheisyydessä sijaitsevien potentiaalisten yritysasiakkaiden karkeaan kartoittamiseen. Ovensuukyselyt suoritettiin puhelimitse yhteensä kymmeneen erikokoiseen ja eri alalla toimivaan yritykseen. Jokaisen yrityksen kolmelta edustajalta kysyttiin viisi teemakysymystä (Liite 1). Kaikki saadut vastaukset koottiin yhteen taulukkoon (Liite 2). Vastauksista saadut päätelmät on esitetty purettuna luvussa 5.1. Ovensuukyselyn tarkoituksena oli saada vain karkea arviointi yritys X:n tunnettavuudesta alueen välittömässä läheisyydessä olevien yritysten työntekijöiltä. Sen tarkoituksena oli myös tätä kautta saada tietoa siitä, kuinka näkyvästi yritys X on itseään markkinoinut ja mikä näkyvyys sillä on.

4.2 Benchmarking

Benchmarking on menetelmä, joka perustuu kiinnostukseen siitä, miten muut toimijat menestyvät. Siinä tutustutaan muiden organisaatioiden toimintaan ja tätä kautta otetaan käyttöön tapoja, jotka ovat jo muualla hyväksi havaittuja tapoja toimia. Benchmarkingilla otetaan oppia menestyvästä tai menestyvistä organisaatioista. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 163.)

Benchmarkingilla voidaan vertailla muiden olemassa olevia parhaita käytänteitä oman toiminnan vastaaviin prosesseihin. Vertailukohteen ei tarvitse olla samalta alalta, vaan perusideana on toisilta oppiminen ja oman toiminnan kehittäminen. Benchmarkingin tarkoituksena on siis tunnistaa oman yrityksen heikkouksia ja laatia uusia kehitysideoita. (Ojasalo ym. 2009, 43-44.)

Benchmarkingia käytettiin kilpailija-analyysiin tarvittavien tietojen saamiseen (Taulukko 3). Tulokset kooduista tiedoista löytyy luvusta 5.2. Tietoa kilpailijoista ja heidän toiminnastaan haettiin suoraan kilpailijoiden nettisivuilta. Sivuilta löytyi myös varteenotettavia uusia yrityspalveluita yritys X:lle sekä markkinoinnin kehittämiseen hyödyllistä esimerkkejä (luku 6). Puhelimitse yritettiin tiedustella myös kilpailijoiden yrityspalveluiden hintoja, mutta ymmärrettävästi arviot ovat vain suuntaa antavia. Puheluiden perusteella muodostui sellainen kuva, että harva yritys ostaa kilpailijoiltakaan isoja palvelupaketteja, vaan yrityksillä on henkilökunnalleen vain tietyt sopimushinnat, joita osa henkilöstöstä hyödyntää ja osa ei lainkaan. Suurimmat kilpailijat, kilpailijat yksi ja kaksi, mainitsivat, että isoimmat yritykset tilaavat heiltä noin kerran/kaksi vuodessa kuntotestauksia työntekijöilleen. Tämäkin on kuitenkin työntekijöille toki vapaaehtoista ja osallistumisprosentti on pieni.

4.3 Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta ei voida arvioida kovin yksiselitteisesti, sillä jo itse tutkimusasetelmassa on monia muuttujia: tutkimuksen kohde, tutkija sekä tutkimusmenetelmät. Tutkijan oma objektiivisuus on luotettavan tutkimuksen perusta. (Kananen 2008, 121.)

Mäkelän (1990, 48) mukaan luotettavuuden arviointiperusteina ovat aineiston riittävyys, analyysin kattavuus sekä analyysin arvioitavuus ja toistettavuus. Näiden lisäksi aineiston merkittävyys ja yhteiskunnallinen tai kulttuurinen paikka kertovat myös tutkimuksen luotettavuudesta. Aineiston riittävyydellä tarkoitetaan kyllästymistä eli sitä, kun kerättyä aineistoa on riittävästi eikä siihen saada uusilla tutkimuksilla enää mitään uutta. Kattavuudella Mäkelä tarkoittaa sitä, että tutkija käsittelee aineistoaan kattavalla tasolla, eikä perusta tulkintojaan satunnaisiin aineiston osiin. Arvioitavuudella ja toistettavuudella hän tarkoittaa sitä, että tutkimusvaiheet on tarkasti dokumentoitu, jolloin ulkopuolinen voi tarkastella tuloksia ja halutessaan jopa toistaa tutkimuksen. (Mäkelä 1990, 48.)

Kananen taas jakaa kirjassaan luotettavuuden arvioinnin neljään eri osaan: luotettavuus, siirrettävyys, riippuvuus, vahvistettavuus. Luotettavuutta voi hänen mielestään lisätä sillä, että tutkija tarkistuttaa tulokset tutkittavalta, informantilta. Luotettavuutta voidaan myös lisätä triangulaatiolla. Triangulaatiolla tarkoitetaan yksinkertaistettuna erilaisten aineistojen, teorioiden ja/tai menetelmien käyttöä samassa tutkimuksessa. Siirrettävyydellä tarkoitetaan yleistettävyyttä eli tutkimustulosten pätevyyttä muihin tapauksiin ja yhteyksiin. Tätä voidaan vahvistaa dokumentoimalla hyvin lähtökohtatilanne ja oletukset. Riippuvuudella tarkoitetaan tutkimustulosten ristiriidattomuutta. Tätäkin voidaan parantaa tarkalla dokumentoinnilla, jolloin ulkopuoliset voivat tarkistaa tutkimuksen virheettömyyden. Vahvistettavuudella tarkoitetaan sitä, kuinka yksimielisiä tutkijat ovat tuloksista. Tätä voidaan selvittää sillä, päätyvätkö muut samaan lopputulokseen. (Kananen 2008, 126.)

Kuten edeltä voidaan todeta, tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa tutkijan oma dokumentointi on tärkeässä asemassa. Dokumentointi on siis tehtävä huolella heti tutkimuksen alusta alkaen ja tulokset on esitettävä neutraalilla, selkeällä kielellä, jolloin eri henkilöt ymmärtävät käytetyt käsitteet samalla tavalla. Tutkijan on myös oltava tarkkana, ettei hän esimerkiksi haastattelutilanteessa ohjaile haastateltavaa omien oletusten suuntaan. Tutkijan oma objektiivisuus ja sen tiedostaminen onkin siis kaiken lähtökohta onnistuneelle tutkimukselle.

Tässä opinnäytetyössä tehdyt tutkimukset voidaan laskea luotettaviksi, sillä koko tutkimuksen ajan on tiedostettu tutkijan omat työhypoteesit yritys X:n tilasta, kilpailijoista ja yleisestä

markkinatilanteesta alalla. Teemahaastattelumenetelmän valitsemalla ei jouduttu tilanteeseen, että tutkija olisi millään tavalla ohjaillut haastateltavia hänen omilla oletuksilla. Haastatteluiden litteroinnin jälkeen haastattelun tulokset hyväksytettiin haastateltavilla tutkimuksen luotettavuuden vahvistamiseksi. Menetelmätriangulaatiota hyödynnettiin myös, sillä yrityksen lähtökohtatilanteen analysoimiseen käytettiin benchmarkingia sekä teemahaastatteluja. Tutkimus on myös dokumentoitu moitteettomasti, joten tämän opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus täyttää Kanasen yllä luettelemat luotettavuuden kriteerit. Heikkoutena tutkimuksessa on haastateltavien suppea määrä. Toisaalta benchmarkingin kautta saatiin kuitenkin myös uutta tietoa, joten oletettavasti useampi haastateltava ei olisi antanut tutkimukselle olennaisesti merkittävää lisä-arvoa. Toisena heikkoutena voidaan ajatella olevan se, ettei kilpailijoilta saatu virallisia lukuja esimerkiksi hinnoista tai yritysasiakasmääristä. Tällaiset tiedot olisivat auttaneet huomattavasti yritys X:n markkinoinnin suunnan kehittämisessä. Toistettavuus tässä tutkimuksessa on myös lähes mahdotonta, sillä toimeksiantajan pyynnöstä yritystä itsessään ja sen kilpailijoita käsitellään koko tutkimuksen ajan nimettöminä. Potentiaalisille asiakkaille tehty ovensuukysely oli ainoastaan epävirallinen kartoitus, lähinnä herätys yritys X:n markkinoinnin puutteista, eikä sitä tämän vuoksi lasketa tutkimukseksi vaan nimenomaan karkeaksi kartoitukseksi.

5 Kohdeyrityksen lähtökohta-analyysit

Lähtökohtatilanteessa analysoidaan yrityksen tämänhetkistä tilannetta markkinoilla. Lähtökohtatilannetta määriteltäessä yrityksellä tulisi olla selkeä kuva yrityksen nykytilasta ja siihen vaikuttavista muutostekijöistä sekä niiden yhteisvaikutuksesta yrityksen toimintaan. (Rope ym. 2000, 94.)

Tässä työssä lähtökohtatilannetta tarkastellaan seuraavien analyysien kautta:

- Ulkoinen liiketoimintaympäristöanalyysi
- Kilpailija-analyysi
- Markkina-analyysi

Tarkasteltavaksi tulee valita vain sellaiset analyysikohteet, jotka ovat oikeasti relevantteja yrityksen menestystä ajatellen. Sellaiset muuttujat, joilla ei ole merkitystä yrityksen kaupalliseen menestykseen, tulee karsia tarkastelusta. Tällä tavoin tarkasteltavat asiat pysyvät hallittavissa ja lopputuloksesta tulee tarkoituksenmukaisempi. Lähtökohta-analyysiin kerättävä informaatio on Ropen mukaan helppo koota SWOT-analyysiin. (Rope 2005, 467.)

SWOT-analyysia käytetään monesti työkaluna selvitetessä yrityksen sisäistä ja ulkoista toimintaympäristöä (Markkinoinnin johtaminen ja suunnittelu 2011) ja tällä tavoin sen tavoitteena on myös havainnollistaa yrityksen kilpailukykyä ja kilpailuasemaa (Koski ym. 2005, 49). SWOT-nimike tulee sanoista strength (vahvuus), weakness (heikkous), opportunity (mahdollisuus) sekä threat (uhka). Nämä vaikuttavat tekijät listataan SWOT-analyysia tehdessä nelikenttäiseen kehikkoon havainnolliseen ja käytännölliseen muotoon. (Rope ym. 2000, 94.) Yrityksen sisäistä tilannetta ja resursseja analysoidaan vahvuuksien ja heikkouksien näkökulmasta, kun taas ulkoista tilannetta, toimintaympäristöä, arvioidaan mahdollisuuksien ja uhkien kautta (Rope ym. 2000, 94 ; Koski ym. 2005, 49).

Sisäistä tilannetta arvioidessa vahvuuksia voivat olla yksittäiset tekijät tai kyvyt, jotka edesauttavat yritystä saavuttamaan tavoitteitaan, ehkäisemään uhkia tai hyödyntämään mahdollisuuksia. Heikkoudet taas edustavat tällaisten kyvykkyyksien ja tekijöiden vastakohtia tai jopa puuttumista. (Markkinoinnin johtaminen ja suunnittelu 2011.)

Ulkoista tilannetta arvioitaessa taas tutkaillaan lähinnä ympäristön aiheuttamia muutoksia esimerkiksi kysynnässä tai poliittisessa tilanteessa. Mahdollisuutena pidetään toimijoita/tilanteita, joita yritys pystyy hyödyntämään omaa tilannettaan parantaakseen. Uhkana pidetään tilanteita/tekijöitä, jotka uhkaavat yrityksen markkina-asemaa tai muuten yrityksen toimintaa. (Markkinoinnin johtaminen ja suunnittelu 2011.)

SWOT-analyysiä tehdessä tulee ottaa huomioon myös analyysin ristiinvaikutukset. Vahvuudet ja heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat eivät vaikuta ainoastaan vastinpariinsa, vaan kaikki tekijät ovat vaikutuksessa keskenään. (Rope ym. 2000, 96.)

SWOT-analyysillä siis pystytään kartoittamaan kokonaisvaltaisestikin yrityksen tilannetta ja siitä saaduilla tuloksilla pystytään kehittämään nykyistä toimintaa: kuinka vahvuuksia pystytään hyödyntämään, miten heikkouksia voidaan korjata, kuinka hyödynnetään ympäristön muodostamat mahdollisuudet tai torjutaan siitä syntyviä uhkia. (Koski ym. 2005, 50.)

Alla olevan SWOT-analyysi (Taulukko 2) on koottu havainnoista, vuonna 2009 tehdystä asiakaskyselystä saaduista tuloksista, benchmarkingilla sekä yritys X:n toimitusjohtajan ja asiantuntija Tiina Raninin haastattelujen pohjalta saaduista tiedoista.

Nykytila	Vahvuudet:	Heikkoudet:
	<ul style="list-style-type: none"> • Viihtyisä paikka • Hyvät liikenneyhteydet • Hyvä hinta-laatu-suhde 	<ul style="list-style-type: none"> • Ei isoja yrityksiä välittömässä läheisyydessä

	<ul style="list-style-type: none"> • Yksityisyys • Ammattitaitoiset ohjaajat/ryhmäliikuntatunnit • Ei vuosijäsenyyttä tai muita ylimääräisiä kuluja • Hyvä ja joustava asiakaspalvelu • Joustavat aukioloajat 	<ul style="list-style-type: none"> • Parkkipaikkoja heikosti • Ei lapsiparkkia • Ei spinning- tunteja • Vain yksi aerobis sali • Ei vielä suuren osa tietoisuudessa
Tulevaisuuden näkymät	<p>Mahdollisuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nykypäivänä kuntoilukeskusten maine on noussut ihmisten keskuudessa ja esim. Zumba noussut suureksi trendiksi • Alalle kehitetään jatkuvasti uusia lajeja • Ihmiset tietävät liikunnan hyödyistä 	<p>Uhat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uusi taantuma • Sääolot • Kuluttajansuojalain muutokset • Muiden liikuntamuotojen trendikkyys • Hintakilpailu liikunta-alan yritysten kesken

Taulukko 2: Yritys X:n SWOT-analyysi

(Mukaillen Rope & Vahvaselkä 2000, 94 SWOT-pohjaa.)

Yritys X:n vahvuuksiksi on arvioitu seuraavat asiat: palveluympäristön viihtyisyys, hyvät liikenneyhteydet, palveluiden hyvä hinta-laatu-suhde, yksityisyys, ammattitaitoiset ohjaajat/ryhmäliikuntatunnit, ei vaadita vuosijäsenyyttä tai muita ylimääräisiä kuluja, hyvä ja joustava asiakaspalvelu sekä joustavat aukioloajat. Palveluympäristön viihtyisyys ja siisteys saivat asiakaskyselyssä paljon kiitosta, tästä myös monet asiakkaat antavat kiittettävää palautetta vastaanottoon.

Viihtyisyys onkin yksi tärkeimmistä kriteereistä sijainnin ohella, kun on kyseessä vapaa-ajan harrastuksen puitteet. Myös hyvät liikenneyhteydet ovat yritykselle suuri vahvuus, sillä on tehty tutkimuksia, että noin 2km:n säteelle ihmiset voivat lähteä harrastustoimiinsa (Ranin 2011). Hyvät liikenneyhteydet helpottavat palvelun saatavuutta ja täten se voi toimia ihan kilpailukeinona. Hyvä hinta-laatu-suhde on asia, jota ihmiset odottavat ostamiltaan hyödykkeiltä, joten tämä asiakkaiden tyytyväisyyskyselystä ilmikäynyt asia on todellakin yksi yrityksen vahvuuksista.

Liikuntakeskuksen yksityisyys on myös vahvuus siten, että yritys pystyy joustavammin räätälöimään jokaiselle asiakkaalleen erilaisen palveluratkaisun tarvittaessa nopeallakin aikataululla, ilman monimutkaisia organisaationaalisia neuvotteluja. Ammattitaitoiset ohjaajat ovat myös yksi suuri kilpailukeino. Heidän palveluidensa hyödyntäminen on yritys X:lle haaste, jotta heidän työmotivaationsa säilyy. Vuosijäsenetön liikuntakeskus on nykypäivänä harvinaisuus, joten tämäkin on ehdoton vahvuus ja kilpailuetu. Myös joustava asiakaspalvelu ja aukioloajat toimivat huomattavana kilpailuetuna. Tämän ansiosta mahdollisimman moni eri elämäntilanteessa oleva pääsee hyödyntämään liikuntakeskuksen palveluita. (Mahiout 2011.)

Heikkouksina voidaan nähdä seuraavat asiat: ei isoja yrityksiä välittömässä läheisyydessä, parkkipaikkoja on heikosti, ei ole lapsiparkkia, ei spinning-tunteja, vain yksi aerobic-sali, yritys ei ole vielä suuren osa tietoisuudessa. Isojen yritysten etäisyys on ongelma yrityspalveluita kehittäessä, sillä pienillä yrityksillä ei ole käyttää samanlaisia resursseja ”ylimääräisiin” palveluihin kuin isommilla. Pienemmillä yrityksillä ei tietenkään ole myöskään yhtä paljon henkilöstöä, joille tarjota palveluita, kuin isommilla. (Kylmä 2011.)

Yrityksen läheisyydessä on heikosti parkkitilaa, joten sen saatavuus on tältä kannalta huono. (Ranin 2011.) Parkkitilaa ei ole mahdollista lisätä, sillä alue on täynnä asutusta ja piha-alueita. Yrityksessä ei ole myöskään lapsiparkkia, joka saattaa ajaa osan potentiaalisista asiakkaista kilpailijoille. Lapsiparkkia ollaan kyllä suunnittelemassa yrityksen takahuoneen tiloihin, joten tämä heikkous on mahdollista korjata. Tiloissa ei järjestetä tilanpuutteen vuoksi Spinning-tunteja ja tämän todella suosituksen kuntoilumuodon puuttumisen vuoksi varmasti osa asiakkaista on siirtynyt muualle. Tähänkin ollaan kaavailtu mahdollisuutta innovatiivisin menetelmin. Liikuntakeskuksen tilat ovat myös sen verran rajalliset, että tilassa on vain yksi jumppasali. Tämän vuoksi kerrallaan voidaan pitää vain yksi tunti, kun kilpailevissa yrityksissä saattaa parhaimmillaan mennä neljäkin tuntia kerrallaan. Tämä valikoiman suppeus kilpailijoihin nähden on myös suuri heikkous. Yritys ei muutenkaan ole vielä suuren yleisön tietoisuudessa, lukuun ottamatta välittömässä läheisyydessä olevaa asutusta, mutta tämän kehittäminen on helppoa oikeilla markkinointikeinoilla. (Mahiout 2011.)

Mahdollisuuksina voidaan nähdä seuraavat asiat: kuntoilukeskusten maineen nousu ihmisten keskuudessa, alalle kehitetään jatkuvasti uusia lajeja, ihmiset tietävät liikunnan hyödyistä. Mahdollisuuksina kuntoilukeskusten maineen kasvu on mittava asia koko alan jatkuvuuden ja kannattavuuden vuoksi. Aikaisemmin kuntosali miellettiin usein vain miesten urheilumuodoksi, ja heidän tavoitteekseen vain lihasmassan kasvu. Nykyään liikuntakeskukset ovat halutessaan pystyneet profiloitumaan hyvinvointikeskuksiksi perinteisten voimamiesten kuntosalien rinnalla. Myös naiset ovat ymmärtäneet kuntosaliharjoittelun hyödyt, joten tämä

on lisännyt ja tulee varmasti entisestään lisäämään asiakaskuntaa. Ala kehittyy myös koko ajan, ja uusia liikuntamuotoja ja lajeja kehitetään jatkuvasti. Näin ollen ihmiset eivät ehdi kyllästymään lajeihin, kunhan vain liikuntapalveluita tarjoavat yritykset jaksavat uudistua trendien myötä. Ihmisten oma tietoisuus ja jatkuva informointi liikunnan hyödyistä myös lisää alalle jatkuvasti kysyntää, joten alan tulevaisuus näyttää lupaavalta. Liikunnan hyötyjen sisäistäminen myös johtaa siihen, että työnantajat haluavat maksimoida työntekijöidensä työkyvyn ja näin kannustaa heitä liikkumaan enemmän. (Ranin 2011.)

Yritys X:n uhkina voidaan nähdä seuraavat asiat: uusi taloudellinen taantuma, sääolot, kuluttajansuojalain muutokset, muiden liikuntamuotojen trendikkyys, hintakilpailu liikunta-alan yritysten kesken. Taloudellinen taantuma vaikutti viiveellä yritys X:n toimintaan, jälkikäteen katsottuna sillä oli yllättävänkin suuri vaikutus yrityksen tuloihin, joten toinen taantuma lyhyellä aikavälillä voisi saattaa yritys X:n taloudellisiin vaikeuksiin. Myös sääolot vaikuttavat olevan yksi suurimmista kilpailijoista liikuntapalveluita tarjoavien kilpailevien yritysten ohella. Esimerkiksi hyvänä kesänä asiakkaat vähenevät huomattavasti sateisempaan kesään verrattuna, kuten myös lumisena talvena asiakkaat innostuvat erilaisista talviurheilulajeista, kun taas vähemmän lumisena talvena liikuntakeskukset ovat täynnä ihmisiä. Kuluttajansuojalain muutokset ovat myös uhkana, sillä nyt on meneillään solariumin täysikielto kampanja, tällöin yritys X menettäisi kaikki solariumpalveluista saadut tulot. (Kylmä 2011.) Muiden liikuntamuotojen trendikkyys on myös uhkana, kuten myös jo nykyään katukuvassa näkyvä hyötyliikunta-buumi. Monet kulkevat työmatkansa esimerkiksi kevät/kesäkausina pyörällä. He saavat hyötyliikunnan kautta liikuntaa, eivätkä näin tarvitse muita liikuntamuotoja pysyäksään kunnossa. Viime talvena myös hiihto on ollut suosittu liikuntamuoto. Jatkuva hintakilpailu alalla jo olevien kesken on ikuinen uhka. Kilpailijat kuuluvat joko johonkin isompaan ketjuun tai sitten ne säästävät esimerkiksi vastaanottohenkilökunnasta. Monissa kuntokeskuksissa ei ole enää tänä päivänä ollenkaan vastaanottoa, vaan kortit ostetaan esimerkiksi internetin kautta, jolloin yritykset saavat huimat säästöt ja voivat tätä kautta myydä palveluitaan halvemmalla. Myös vuosijäsenyysskeskukset voisivat käytännössä halventaa hintojaan, sillä niillä olisi kuitenkin tasaiset kuukausittaiset tulot. Yritys X:lle nämä ovatkin suuria uhkia, sillä yritys X haluaa pysyä vuosijäsenyydettömänä keskuksena eikä halua säästää vastaanottokuluissa, sillä hyvä asiakaspalvelu ja joustavuus ovat yritys X:n ehdottomia vahvuuksia, kuten asiakaskyselyistä saaduista tuloksista käy ilmi.

5.1 Yrityspalveluiden kysynnän kartoitus yritys X:n välittömässä ympäristössä

Ovensuukyselyllä kartoitettiin yritys X:n tunnettavuutta sen välittömässä ympäristössä. Tämä kartoitus oli kuitenkin vain karkea ja sillä pyrittiin saamaan jonkinlaista käsitystä ympärillä olevien yritysten kiinnostuksesta yritys X:ää kohtaan. Kolmen päivän aikana soitettiin

kymmeneen erialan yritykseen, jotka sijaitsevat näköyhteyden päässä yritys X:stä, paitsi sairaala, joka sijaitsee noin 2km etäisyydellä. Puhelimitse haastateltiin jokaisen yrityksen kolmea eri työntekijää yksitellen. Haastatteluihin kului kokonaisuudessaan kolme päivää, sillä osa yrityksistä oli niin pieniä, että töissä saattoi olla kerrallaan vain kaksi työntekijää. Jokaiselle henkilölle esitettiin liitteen (Liite 1) kysymykset ja niistä saadut vastaukset koottiin liitteenä (Liite 2) olevaan taulukkoon.

Kuten liitteestä (Liite 2) voidaan huomata, näköetäisyydellä sijaitsevien yritysten tietoisuus yritys X:n olemassaolosta ei ole täysin selvä. Kaksitoista yhteensä kolmestakymmenestä haastateltavista ei tiennyt tai ollut varma siitä, missä yritys X ylipäänsä sijaitsee. 19 henkilöä ei tiennyt ollenkaan, mitä palveluita yritys X tarjoaa. Muutama veikkasi oikein ainoastaan pääättelemällä yrityksen nimestä. Viiden yrityksen työnantaja tukee henkilökunnan liikkumista Liikuntaseteleillä tai vastaavilla seteleillä, mutta he käyttävät setelinsä jo muualla. Neljän yrityksen työnantaja järjestää muuten ryhmäliikuntatunteja työntekijöille, tosin 2 näistä vain muutaman kerran vuodessa ”hyvinvointipäivien” yhteydessä. Postin työntekijöille on tarjolla säännöllistä ryhmäliikuntaa päivittäin, mutta ainoastaan Pasilan pääkonttorilla. Rautakirjalla on tosiaan sopimuksia useiden liikuntakeskusten kanssa, joten työntekijöille on riittävästi tarjolla palveluita. 15 henkilöä olisi kiinnostunut työnantajan tukemasta liikunnasta vieläkin enemmän, osa on tyytyväisiä siihen, että he voivat itse valita liikuntapaikkansa.

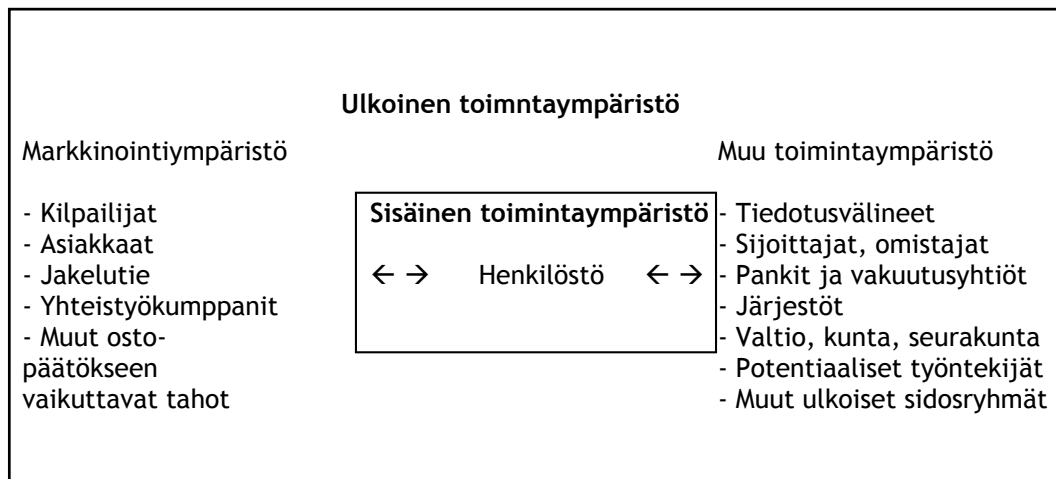
Ovensuukyselyn vaikutelmaksi jäi, että yritysten työntekijöistä osa oli selkeästi innostuneen kuuloisia liikuntapalveluista, mutta valitettavan suuri osa tuntui suhtautuvan liikuntaan työkavereiden kanssa siten, että haluavat viettää vapaa-aikansa omilla tahoillaan. Moni oli tyytyväinen nykyiseen tilanteeseen, mutta toki lisävaihtoehdot ovat aina selkeästi tervetulleita. Lisäksi hyötyliikunta, kuten pyöräily töihin vaikutti olevan tällä hetkellä kovin trendikästä.

5.2 Liiketoimintaympäristöanalyysi

Yrityksen liiketoimintaympäristö voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen toimintaympäristöön. Yrityksen sisällä ja ulkopuolella on useita eri sidosryhmiä, joista yritys on riippuvainen ja jotka ovat siitä riippuvaisia; näistä muodostuu yrityksen liiketoimintaympäristö. Kaikki ryhmät osallistuvat jollakin tasolla yrityksen toimintaan ja saavat siitä vastineen: henkilökunta antaa työpanoksensa ja saa siitä vastineeksi palkkaa, asiakkaat antavat yritykselle rahaa ja saavat vastineeksi yritykseltä palveluja, pankit myöntävät lainaa ja saavat vastineeksi korkoja. Sujuva yhteistyö sidosryhmien kanssa onkin välttämätön edellytys yhteistyön toimivuuden takaamiseksi. (Isohookana 2007, 13.)

Ulkoiset sidosryhmät voidaan jakaa kahteen pääryhmään sen mukaan, sijoittuvatko ne markkinointiympäristöön vai laajemmin koko yhteiskunnalliseen toimintaympäristöön. Sisäinen sidosryhmä muodostuu henkilökunnasta. (Isohookana 2007, 13.)

Oheinen kuvio (Kuvio 4) esittää yrityksen sidosryhmiä. Seuraavaksi keskitytään tarkemmin kuvion esittämään ulkoiseen toimintaympäristöön, sisäiset sidosryhmät on rajattu kokonaan opinnäytetyön ulkopuolelle opinnäytetyön luonteen vuoksi.



Kuvio 4: Yrityksen sidosryhmiä
(Isohookana 2007, 14).

Ulkoisen toimintaympäristöanalyysin analysointiin voidaan käyttää työkaluna PESTE-analyysiä. Menetelmä soveltuu hyvin ulkoisen liiketoimintaympäristön analysointiin, jolla selvitetään organisaation poliittista, ekonomista, sosiaalista, teknistä ja ekologista tilaa. PESTE on siis lyhenne sanoista poliittinen, ekonominen, sosiaalinen, teknologinen ja ekologinen. (Muutosvoimien kartoitus 2010.)

Poliittisia tekijöitä ovat yleisellä tasolla muun muassa lainsäädännön asettamat rajoitukset, kansainväliset sopimukset, EU:n asettamat direktiivit ja rikollisuus. Ekonomisia tekijöitä taas talouskriisit ja lamat, alueen tulotaso, alueen talouden rakenne ja työllisyys sekä ostovoima. Sosiaalsiin tekijöihin luetaan muun muassa arvot, kulutuskäyttäytyminen, kulttuuri, ikärakenne ja muuttoliike. Teknologisia tekijöitä taas ovat esimerkiksi informaatio- ja tietoliikenne, energiateknologiat, verkkokauppa ja virtuaalimaailma. Ekologisia taas kasvihuoneilmiö, ilmaston muutos, saastuminen, jäteongelmat, ympäristötietoisuus ja infrastruktuurin muutos. (Muutosvoimien kartoitus 2010.)

Yritys X:lle poliittisia tekijöitä ovat lait ja säädökset kuntosalilaitteiden kuntoa, solariumin käyttöä ja ylipäänsä palveluntarjoamista koskevat lait ja asetukset. Myös Espoon kaupungin

pakkolunastusoikeus ja päätökset ympäristön kehittämisestä vaikuttavat yrityksen toimintaan alueella. EU-tasolla ei ole ainakaan vielä ollut vaikutusta liikunta-alaan. (Kylmä 2011.)

Ekonomisia tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet suoraan yrityksen X:n toimintaan, on vuodesta 2009 alkanut taantuma, joka näkyi yrityksen toiminnassa kuitenkin vasta vuoden 2010 puolella. Aikaisempien vuosien nousukausi heijastui vastaavasti myös suoraan myyntiin. Taantuma vaikutti toimintaan siten, että 1kk-korttien sijaan ihmiset alkoivat ostaa 10 kerran kortteja, jolloin kävijämäärät laskivat, tasainen rahavirran tulo laski ja tietysti myös lisäpalveluiden myynti laski. Alueella, jossa yritys toimii, on ympärillä todella paljon kerrostaloasutusta, lapsiperheitä ja eläkeläisiä, joten alueen tulotaso ei ole erityisen suuri. (Kylmä 2011.)

Sosiaalisiin tekijöihin lukeutuu juurikin vanhusten suuri määrä alueella, aluekulttuuriin vaikuttaa myös se, että yritys X:n läheisyydessä on useita pubeja, jotka eivät tietenkään näytä hyvältä yrityksen julkisivulle ja niiden läheisyys saattaa luoda turvattomuuden tunnetta asiakaskunnalle. Alueella myös oleskelee paljon nuoria ihmisiä penkeillä, joten rappukäytävään ja mainoskyltteihin kohdistuu jatkuvasti ilkivaltaa. (Ranin 2011; Kylmä 2011.)

Teknologisiin tekijöihin yrityksessä lukeutuu toimivat nettisivut ja jatkuva sosiaalisen median hyödyntäminen markkinointikanavana ja tiedotusvälineenä. Yrityksen vanhahkot toimitilat taas lisäävät kuluja kuten esimerkiksi toimitilan huono eristys, vanhanaikaiset sähköasennukset, putket jne. Yrityksen kulunvalvontajärjestelmä ja sähköpostijärjestelmä ovat taas moderneja ja helppokäyttöisiä, mikä helpottaa vastaanottohenkilöstön päivittäistä työtä. (Kylmä 2011.)

Ekologisesti yritys on valveutunut, ja se kierrättää kaikki pullot, paperit ja pahvit. Energiankulutusta tarkkaillaan ja ohjeistetaan myös asiakkaita toimimaan ympäristöystävällisemmin. Kuntosalin puolelle onkin hankittu uusia, akulla toimivia pyöriä perinteisten sähköllä toimivien pyörien sijaan. (Kylmä 2011.)

5.3 Kilpailija-analyysi

Kilpailun analysoiminen on todella tärkeää, sillä markkinoiden kilpailutilanteella on olennainen vaikutus yrityksen omaan markkinointiin. Kilpailijoiden kartoittaminen, heidän vahvuuksien sekä heikkouksien ja strategioidensa analysointi auttaa yritystä helpommin asemoimaan oma sijaintinsa markkinoilla. Tätä kautta ehkä jopa kehittämään yrityksen omaa strategiaa. Kilpailijoiden analysointi auttaa yritystä myös määrittämään oikean hintatason ja kilpailuedut. Kilpailijoiden markkinointimenetelmistä ja -budjeteista voi myös saada hyödyllisiä vinkkejä yrityksen oman markkinointitoiminnan suunnitteluun. (Markkina-analyysi

2011.)

Yritysten kotisivuilta, vuosikertomuksista ja tilinpäätöksistä saadaan nykyisin helposti tietoa heidän asiakkaista ja projekteista. Kilpailijoiden toimintaa seuraamalla saadaan myös tietoa siitä, mihin suuntaan markkinat ovat kehittymässä; kilpailijat ovat hyödyllisempiä ystävinä kuin vihollisina. Tämän takia yritysten on hyvä osallistua erilaisiin toimialatapaamisiin kuten alan messuihin ja verkostoitua keskenään. (Markkina-analyysi 2011.) Oheisessa taulukossa (Taulukko 3) on listattuna Yritys X:n olennaisimmat kilpailijat ja heidän yrityspalvelut.

	Kilpailija 1	Kilpailija 2	Kilpailija 3	Kilpailija 4
Liikuntakeskuksia yhteensä:	10 keskusta	6 keskusta	2 keskusta	10 keskusta
Yrityspalvelut:	<ul style="list-style-type: none"> • Erilaisia yritys- ja jäsenyysopimusvaihtoehtoja • Kuntotestauspalveluja • Yrityksen passiivisille henkilöille suunnattuja palveluratkaisuja • Yritystunteja • Personal Training-palveluja • Hyvinvointia edistäviä työpaikkaliikuntapalveluja 	<ul style="list-style-type: none"> • Yrityksille pienryhmäohjaukset 3-8 henk. • Yrityслиikuntatunti/virkistymistunti • Ryhmäliikunta • Henkilökohtaiset ohjaukset (Personal Trainer) • Kuntotestit 	<ul style="list-style-type: none"> • Palvelut räätälöidään täysin asiakkaan vastaisiksi 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal Trainer (Omavalm entaja) • Hyvinvointianalyysi • Kuntotestaus • Liikunta- ja hyvinvointisuunnitelmat • Liikunta- ja hyvinvointiluennot • Liikuntapäivä • Ryhmäliikunta • Yritysjäsenyydet

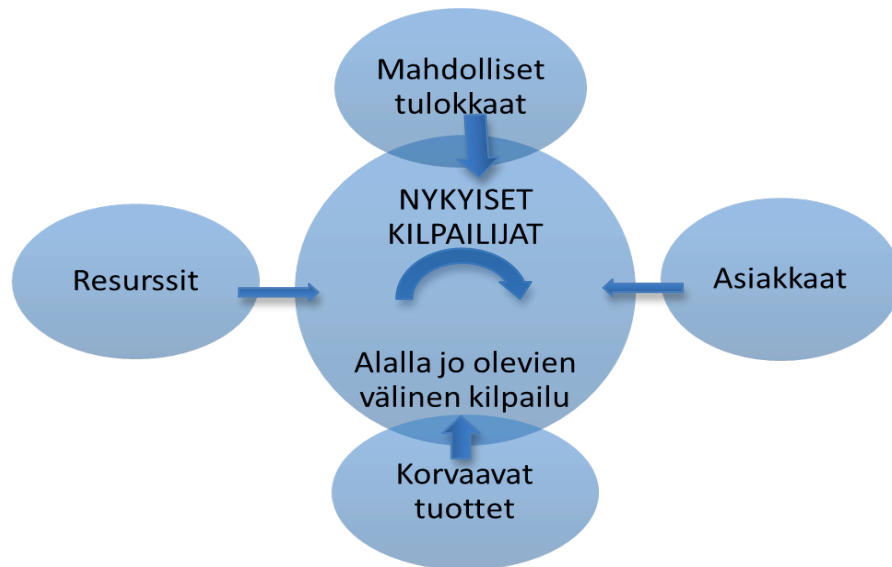
Taulukko 3: Yritys X:n kilpailijat ja heidän yrityspalvelut

Kilpailua voidaan määrittää ja analysoida esimerkiksi Porterin viiden kilpailuvoiman mallin avulla. Mallilla pyritään selvittämään yleisesti toimialan rakennetta ja siten kannattavuuspotentiaalia pitkällä aikavälillä.

Porterin määrittämät viisi kilpailuvoimaa ovat:

1. Kilpailu alalla jo olevien yritysten kesken
2. Kilpailu mahdollisia uusia tulokkaita vastaan
3. Kilpailu uusia korvaavia tuotteita vastaan
4. Kilpailu resursseista
5. Asiakkaiden neuvotteluvoima (Koski ym. 2005, 55).

Oheinen kuvio (Kuvio 5) on havainnollistamassa Porterin viiden voiman suhteita.



Kuvio 5: Porterin viiden kilpailuvoiman malli
(Koski ym. 2005, 55).

Alalla jo olevien kesken kilpailukeinona toimii differointi tai hintakilpailu. Differoinnilla tarkoitetaan omien tuotteiden tai palveluiden erilaistamista kilpailijoista. Differoinnilla saavutetaan tilanne, jossa yritys voi hinnoitella tuotteensa/palvelunsa kilpailijoitaan korkeammin, joka kasvattaa tietenkin liiketoiminnan kannattavuutta. Hintakilpailuun pyritään kustannusjohtajuuden kautta. Kustannusjohtajuusstrategialla tuotetaan tuotteita/palveluita massatuotannolla, jolloin tuotantokustannukset laskevat aina yksikköä kohden ja näin saavutetaan tilanne, jolloin yritys voi myydä tuotteitaan halvemmalla kuin kilpailijat. (Koski ym. 2005, 55.) Yritys X on differoinut tuotteensa muista pysymällä perinteisempänä kuntokeskuksena, jossa ei vaadita vuosijäsenyyksiä, vaan asiakkaat voivat joustavasti ostaa henkilökohtaiselle magneetikortilleen (hinta 10€) joko 10 harjoittelukertaa, 1kk-kortin, 3kk-kortin, tai 6kk-kortin reiluun hintaan. Asiakkaita ei siis vaadita allekirjoittamaan mitään sopimuksia tai sitoutumisia, vaan jokainen saa käydä omaan elämäntapaansa sopivaan rytmiin kuntoilemassa. (Mahiout 2011.) Muuten kuntokeskuksissa alkaa tänä päivänä olla lähes samat tarjonnat ryhmäliikuntatunneista ja laitteista lähtien. Tuntien ja laitteiden määrät ja laadut toki vaihtelevat keskuksittain. (Ranin 2011.)

Mahdollisten uusien tulokkaiden toimialalle tulemisen esteenä on usein jo toimialalla olevien tuotteiden tai palveluiden monimutkaisuus tai samalle tasolle pääsemiseen vaadittavat suuret investoinnit. Yritysten täytyy jatkuvasti varautua potentiaalisten alalietulijoiden varalta ja kilpailemaan niitä vastaan. (Koski ym. 2005, 56.) Yritys X:llä ei sinänsä ole erityisen monimutkaisia palveluita, toki hieroja ja ohjaajat ovat yleisellä tasolla pidetty ammattitaitoisina, mutta ehkä se pelottaa suorat kilpailijat pois, ettei yritys X:llä ole pakkojäsenyyttä. Onhan vuosittaisia jäsenyyksiä keräävillä paljon tasaisemmat tulot, ja

uusille yrittäjille laitehankinnat ym. tulevat jo niin kalliiksi, että ne tuskin uskaltavat lähteä epävarmemmille vesille. (Mahiout 2011.) Toisaalta yritys X:n läheisyydessä ei ole muita ei-pakkojäsenyyksellisiä kuntokeskuksia, joten läheisyyteen saattaa tällainen hyvinkin ilmaantua hyvän sijainnin vuoksi (Ranin 2011).

Korvaavia uusia tuotteita vastaan kilpailukeinona toimii jatkuva tuotekehitys. Kilpailijat yrittävät tehdä jo olemassa olevia tuotteita tai palveluita paremmiksi, mikä pakottaa koko alaa kehittymään kilpailijoiden rinnalla. (Koski ym. 2005, 56.) Yritys X on pysynyt trendien mukana, ja toimitusjohtaja pitääkin itsensä todella tietoisena uusien lajien, palvelujen ja mahdollisten trendien tulosta. (Mahiout 2011.)

Yrityksen resursseiksi luetaan tuotannontekijät kuten työvoima, raaka-aineet, alihankkijat ja rahoitus. Esimerkiksi ammattitaitoiset työntekijät voivat olla todella kovakin kilpailukeino ja heidän saamiseen yrityksen imagon ja tuotteen tai palvelun brändin täytyy olla houkutteleva. (Koski ym. 2005, 56.) Yritys X:llä on työntekijöiden keskuudessa erittäin hyvä maine, ja yrityksessä työskenteleekin alansa huippuosaaajat. Ehdoton ammattitaito ja hyvä motivaatio ovat yrityksen suoria kriteereitä työntekijöilleen. (Kylmä 2011.)

Mitä lähempänä yrityksen tuotteet tai palvelut ovat kilpailijoitaan, sitä suuremmaksi muodostuu asiakkaiden neuvotteluvoima. Tällaisessa tilanteessa hinta on usein asiakkaan ostopäätökseen eniten vaikuttava asia, halvat hinnat vaikuttavat suoraan liiketoiminnan kannattavuuteen katteiden pienuudella. Kilpailukeinona toimii tässäkin tilanteessa differointi tai kustannusjohtajuus, jolla saavutetaan myös voimakkaampi markkinaosuus. (Koski ym. 2005, 56.) Yritys X on differoitunut nimenomaan hinnoiltaan kilpailijoihin verrattuna, sillä se on tietoisesti päättänyt käyttämään hinnoittelua pääasiallisena kilpailukeinonaan. (Mahiout 2011.)

5.4 Markkina-analyysi

Markkinoilla yrityksille muodostuu tiettyjä toimintatapoja, kilpailurooleja, joista yritykset ovat tunnistettavissa markkina-tilannetta kartoittaessa. Kilpailijoiden kautta voidaan siis myös hahmottaa oman yrityksen markkina-asemaa suhteessa kilpailijoiden markkinarooleihin. Kilpailijoiden roolit ja toimintatavat tunnistaessa on niiden toimintoja helpompi ennakoita. (Lahtinen ym. 2001, 31.)

Tällaisia kilpailurooleja ovat markkinajohtaja, haastaja, jäljittelijä ja erikoistuja. Rooleja voitaisiin verrata eläimiin seuraavasti:

- Markkinajohtaja = norsu: suuri ja vahva, kuitenkin hidasliikkeinen ja kömpelö

- Haastaja = terrieri: ärhäkkä ja hyökkäävä, todella nopea liikkeissään
- Jäljittelijä = lammas: sopeutuva ja vaaraton, mukava kumppani
- Erikoistuja = käärme: huomaamaton, vikkelä, mutta kuitenkin ahdistettuna vaarallinen

Ohessa taulukko (Taulukko 4) alan markkina-asemista ja niiden keskeisistä tunnusmerkeistä

Markkina-asema	Roolin keskeiset tunnusmerkit
Markkinajohtaja Kilpailija 1	<ul style="list-style-type: none"> • Alan tai alueen suurin yritys • Markkinoinnin suunnannäyttävä • Arvostetut brändit, hyvä imago • Voi olla hidas ja vanhanaikainen
Haastaja Kilpailija 2	<ul style="list-style-type: none"> • Näkyvä, voimakas markkinointi • Hyökkäävä, luo alalle kilpailua • Edulliset tarjoukset, tuotuuksia
Jäljittelijä Kilpailija 3	<ul style="list-style-type: none"> • Hidasliikkeinen, jäykkä, usein kallis • Ei pysty vastaamaan kilpailuun, seurailija • Huonot valikoimat, ei omaleimaisuutta
Erikoistuja Kilpailija 4	<ul style="list-style-type: none"> • Omaleimainen toimintatapa • Keskittyy laatuun ja palveluun • Hyvät valikoimat, täsmämarkkinointi

Taulukko 4: Kilpailuroolien ominaispiirteitä
(Lahtinen ym. 2001, 31).

Markkinat ovat liikunta-alalla suuret ja kilpailu on kovaa tälläkin hetkellä. Isot ketjut jyräävät alalla ja pieniä liikuntakeskuksia on (kaksi ihan yritys X:n vierestäkin) mennyt konkurssiin. (Kylmälä 2011.) Isoilla ketjuilla on aivan eri resurssit käytettävissä palveluidensa kehittämiseen ja markkinointiin kuin pienemmillä yrityksillä (Ranin 2011). Toisaalta on hienoa, että isot ketjut panostavat jatkuvaan markkinointiin niin suuresti, sillä se ajaa koko alan asiaa eteenpäin. Niiden markkinoinnin siivellä trendit, kuten esimerkiksi Zumba, saavat todella suurta näkyvyyttä, jolloin pienempien yritysten täytyy käytännössä vain mainita, että meidänkin tiloissamme pidetään Zumba-tunteja niin suosio on taattu. (Kylmälä 2011.)

Toisaalta myös isommissa ketjuissa on aina omat mutkansa, ja niiden täytyy toisinaan turvautua äärimmäisiinkin keinoihin, jotta saavat pysyviä vuosijäsenyysasiakkaita. Tämä ajaa siihen, että asiakkaiden on oltava tarkkoina, minkälaiseen sopimukseen he nimensä laittavat;

heidän on pakko lukea myös pienellä painettu teksti ja sopimusehdot huolella. Tämä taas aiheuttaa osaltaan koko alaa kohtaan tietynlaisia epäilyjä ja asiakkaat lähestyvätkin yritys X:ääkin usein varauksella. Viime vuosina on ollut paljon otsikoissakin juttuja, joissa asiakas ei ole ollut jostain syystä tyytyväinen ostamaansa palveluun eikä hän yllättäen olekaan saanut irtisanottua sopimustaan ns. vuosijäsenyyshuonekeskuksista. Useita tällaisia tapauksia on mennyt kuluttajariitalautakuntaankin asti. Tämän takia yritys X erottuu edukseen alalla kilpailevasta suuresta joukosta ja sen yksi tunnetuimmista vahvuuksista onkin reilu peli ja joustava palvelu. (Kylmälä, 2011.)

Toki yrityspuolella monet yritykset tekevät mieluummin kerralla pidempiä sopimuksia luotettavan yhteistyökumppanin kanssa. Toisaalta taas sana ”pakkojäsenyys” on huono kaiku myös yrityspuolella, joten tässä voisi olla yritys X:n mahdollisuus erottautua myös yritysmarkkinoilla.

6 Tulosten tarkastelu ja kehitysehdotukset

Kuten yrityksille tehdystä ovensuukyselystä voidaan huomata, yritys X:n julkisivuun on kiinnitettävä välittömästi huomiota, sillä valitettavan moni ei tiennyt, missä kyseinen yritys sijaitsee, vaikka suurimpaan osaa yrityksistä on suora näköyhteys. Yritys X sijaitsee rakennuksen toisessa kerroksessa, joten yrityksen ikkunoihin kannattaisi hankkia esimerkiksi ikkunatarrat, rappukäytävän oveen iso yrityksen logo sekä rappukäytävään selkeät viittotteen, esimerkiksi nuolet, johdattamaan asiakkaat ylös asti. Lähialueelle voisi myös laittaa isojen teiden varsille kylttejä yritys X:n etäisyydestä ja nuolia sen suuntaan, kuten esimerkiksi muutamalla kilpailijalla, sekä myös joillakin ruokapaikoilla ja huoltoasemilla on tapana. Näin yrityksen saavutettavuus olisi huomattavan paljon paremmin huomioitu markkinoinninkeinona.

Yrityspalveluita tulisi myös laajentaa samantyyppisiksi palvelukokonaisuuksiksi kuin kilpailijoillakin. Usealla kilpailijalla oli yrityspalvelulistoillaan monipuolisesti erilaisia pakettivaihtoehtoja, joita yritysten on helppo ostaa. Tietenkään täysin vastaavia kokonaisuuksia ei kannata kehittää, sillä silloin voitaisiin kilpailla enää vain hinnalla, mikä ei ole minkään tuottavan liiketoiminnan tarkoitus, kuten aikaisemmin teoriaosuudessa todettiin. Olisi kuitenkin hyvä kehittää ”yrityksen kunnontestaus” -paketteja, joita olisi helppo kampanjoida keväisin ja syksyisin. Nämä tuntuivat ainakin kilpailijoilla menevän kaupaksi, ja voisin kuvitella, että yritykset saattaisivat innostua tällaisesta vuotuisesta kuntotestityyppisestä palvelusta. Ainakin tavoitteellisemmat henkilöt varmasti arvostaisivat tällaista mahdollisuutta. Yrityksen tarjoamaan tuotteeseen, hyödykkeeseen, tulisi siis tehdä joitakin muutoksia.

Yritys X:n ympärillä on paljon pieniä, vain muutaman henkilön yrityksiä, joten niille voisi järjestää yhdistettyjä tunteja, joille ne kaikki voisivat osallistua. Haasteena olisi toki ”oikean” ajankohdan päättäminen sekä hinnoittelu. Tunnin ajankohdasta täytyisi ensin järjestää pienimuotoinen kysely yritysten kesken. Tuntikulujen kattamisessa pitäisi ottaa huomioon tietysti henkilöiden määrä yritystä kohden. Todennäköisesti tunneille täytyisi tehdä ilmoittautumislista, jonka mukaan yrityksiä laskutettaisiin. Muuten voisi käydä niin, että vain muutamat henkilöt osallistuisivat tunnille/tunneille, jolloin yrityksille tulisi suhteessa kävijämäärään suuret kulut tai palvelu olisi yritys X:lle jopa tappiollista.

Lähiyrityksille voitaisiin myös järjestää kahvitilaisuus, jossa heille esiteltäisiin yritystä, luennoitaisiin liikkumisen ja terveellisen ruokavalion tärkeydestä sekä tietysti myös markkinoitaisiin yrityksen palveluita. Täten yritys X saisi julkisuutta halutun kohderyhmän silmissä ja se voisi muuttaa mahdollisia negatiivisia kuvia esimerkiksi kuntosaliharjoittelusta urheilumuotona. Tämä olisi vain valituille yrityksille pienimuotoinen tapahtuma, jossa heille voitaisiin myöntää vapaa pääsy kuntosalille tai ryhmäliikuntatunneille sekä tehdä alustavaa suunnitelmaa ja tarjousta yrityksen henkilöstön ”huoltamiselle”. Yrityksen suhdetoimintaa ja julkisuutta tulisi siis kehittää potentiaalisten asiakkaiden keskuudessa.

Markkinoinnin tulisi olla suunnitelmallista, säännöllistä ja jatkuvaa, kuten teoriaosuudessa onkin jo aikaisemmin todettu. Yrityksille voisi esimerkiksi lähettää kuukausittaisen uutiskirjeen ja terveiset yritys X:ltä. Kirje voisi sisältää informaatiota asiakasyrityksen kuntoiluaktiivisuudesta, yritys X:n uutuuksista, muistuttaa tarjolla olevista palveluista, tulevista tapahtumista ja tarjouksista sekä kiittää yhteistyöstä. Näin yritys X voisi huoltaa yritysviestintäänsä paremmin.

Asiakasyrityksiä olisi myös hyvä muistaa pienillä joulu- ja kevätterveisillä/-lahjoilla/lisätarjouksilla. Tällainen yhtenäinen tapa varmistaisi, että jokaiseen yritykseen pysyisi asiakaskontakti ainakin muutaman kerran vuodessa. Tällainen mukava tapa vahvistaa asiakaslojaalisuutta ja näin edesauttaa asiakassuhteiden jatkuvuutta, joka onkin perimmäinen syy markkinoinnille, kuten teoriaosuudessa on todettu.

Yrityspalveluita voisi kehittää myös esimerkiksi kehittämällä yritysasiakkaille jonkinlaisen yhteisö-”Tsemppari”-palvelun, johon he voisivat kirjata urheilusuorituksensa ja keskustella yritys X:n kuntosaliohjaajan kanssa virtuaalisesti. Ohjelman kautta kuntosaliohjaajakin voisi jättää viestejä asiakkaille ja sopia uusia tapaamisia tätä kautta. Työntekijät voisivat kommentoida myös toistensa suorituksia ja vertailla niitä omiinsa. Voisi kuvitella, että yrityksetkin olisivat halukkaampia panostamaan rahallisesti henkilöstönsä liikkumiseen, jos he saisivat jotain kautta tietoa työntekijöiden aktiivisuudesta ja näkisivät konkreettisesti, että

heidän kulueränsä saa vastinetta. Tällainen palvelu on jo muutamalla liikuntakeskuksella käytössä.

Yrityspalveluita tulisi markkinoida ryhmähenkeä parantavana työkaluna ja työhyvinvointia edistävänä mahdollisuutena potentiaalisille asiakkaille. Liikunnan tärkeyttä terveydelle tulisi painottaa ja tätä kautta vedota yrityksen velvollisuuteen huoltaa henkilöstöään.

Markkinoinnin viestin tulisi muutenkin olla liikuntapalveluita markkinoidessa ammattimaista ja todistettuihin tietoihin perustuvaa faktaa, jotta markkinoinnilla lähetettävä viesti olisi uskottavampaa ja perustellumpaa.

Yritys X:n tulisi palkata erikseen henkilökohtainen myyntityön ammattilainen, joka pystyisi ylläpitämään aktiivisesti jo luotuja suhteita, kehittämään uusia suhteita ja kartoittamaan kilpailijoiden liikkeitä. Kuten aikaisemmassa teoriaosuudessa on viitattu, asiakassuhteen säilyttäminen ja sen sujuva jatkuminen on kaiken markkinoinnin perimmäisenä syynä, ei ainoastaan yksittäinen onnistunut myyntitapahtuma.

7 Johtopäätökset

Yritys X:n yrityspalveluiden markkinoinnin kehittämiseksi on tehtävissä paljon, kuten esitetyn teorian ja tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta. Yrityksellä itsellään on nykyään paljon potentiaalia tarjota asiakasyrityksille laadukkaita ja monipuolisia palveluita, mutta yritys X ei ole aikaisemmin kuitenkaan panostanut markkinointiin ja näin ollen on jäänyt hieman epätietoisuuteen. Nykyisten resurssien avulla pystyttäisiin kuitenkin sijoittamaan tehokkaaseen, segmentoituun markkinointiin, joka pidemmällä tähtäimellä toisi varmasti tuloksia.

Kuten ovensuukyselystä kävi ilmi, lähiyrityksillä on puutteita henkilökunnan aktivoinnissa liikkumiseen, joten potentiaalisia asiakkaitakin on saatavilla ihan lähiympäristöstä. Yritys X:ltä on tähän asti puuttunut markkinoinnin sekä viestinnän suunnitelmallisuus ja osaaminen, joka on varmasti suurelta osin hidastanut yrityksen yrityspalveluiden kasvua ja kehitystä. Jos markkinoinnin tehostamiseen ei panosteta, ei yrityksen voida olettaa saavan uusia asiakkuuksia.

Markkinoinnin jatkuvuudella ja säännöllisyydellä, ylipäänsä suunnittelulla, on yrityksen yrityspalveluiden menestyksen kannalta iso rooli tällä hetkellä. Markkinointiviestintään tulisi panostaa aivan uudella tavalla, sillä muuten uhkana on kilpailijoiden jalkoihin jääminen ja pahimmassa skenaariossa jopa uusien kilpailijoiden syntyminen yritys X:n reviirille. Yritys X:n tulisi olla aktiivisemmin mukana mainonnassa muutenkin, jotta kilpailijat olisivat tietoisia sen

olemassa olosta ja etenkin sen vahvasta imagosta, jolloin yritys X voisi olla haastajana ja uhkana myös heille.

Yrityksen tulisi tavoitella aluksi välittömässä läheisyydessä olevia yrityksiä ja muodostaa näistä uusia asiakassegmenttejä. Yrityksen tulisi keskittyä paremmin myös jo olemassa oleviin asiakasyrityksiin ja panostaa ns. jälkimarkkinointiin. Markkinoinnin ensimmäisenä tavoitteena tulisi olla yritysten tietoisuuteen pääseminen ja tätä kautta sen tunnettuuden lisääminen alueella. Tunnettuuden lisäämisessä täytyy kuitenkin olla tarkkana, millaista kuvaa yrityksestä halutaan viestittää. Yritys X:n esitteitä tarkastellessaan asiakasyritysten tulisi saada siitä yhtä luotettava ja ammattitaitoinen kuva, kuin yritys X oikeasti on. Hyvin räätälöidyt palvelupaketit loisivat yritykselle lisäarvoa ja osittain siten se voisi erottua kilpailijoistaan.

Markkinointiviestinnällä tulisi pyrkiä saamaan yritysasiakkaita ostamaan palveluita ja pitämään saadut asiakkaat tyytyväisinä, jolloin voitaisiin luottaa asiakkaiden uudelleen ostoon. Tämä olisi onnistunutta markkinointia, joka tuottaisi parhaimmassa tapauksessa jatkuvaa kassavirtaa yritykselle.

B-to-B-markkinoinnin olisi käytettävä markkinointikeinoina henkilökohtaista myyntityötä sekä suhde- ja tiedotustoimintaa. Henkilökohtaisessa myyntityössä saavutettiin jo vuonna 2009 aloitus, kun yritys X:n edustaja kävi lähiyrityksissä henkilökohtaisesti viemässä yrityksen esitteitä ja ilmaiskäyntejä. Henkilökohtaisen myyntityön aktiivisuutta tulisi kuitenkin lisätä, jotta potentiaaliset asiakkaat sisäistäisivät yritys X:n olemassa olon ja tarkoituksen, jolloin heillä voisi myöhemmin olla pienempi kynnys olla itse yhteydessä yritys X:ään. Yrityksen tulisi keskittyä suhde- ja tiedotustoiminnassaan myös oman yrityskuvan ylläpitoon ja kehittämiseen.

Kaiken kaikkiaan yritys X:n tulisi välittömästi lisätä markkinointiaan ja muodostaa sitä kautta vahva imago, jolloin yrityksen ja sen palveluiden vetovoimaisuus lisääntyisi yleisesti niin ihmisten kuin yritystenkin parissa.

Seuraavia tutkimuksia voisi olla tämän opinnäytetyön kehitysideoiden mukaisen markkinoinnin vaikutusten seuraaminen yritysasiakkaiden määrässä ja aktiivisuudessa.

Lähteet

Eskola, J & Suoranta J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro.

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOYpro.

Kananen, J. 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Koski T. Virtanen M. 2005. Tulos: liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. Helsinki: Otava.

Kylmälä, K. 2011. Toimitusjohtajan teemahaastattelu 20.3.2011. Yritys X. Espoo.

Lahtinen, J & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Gummerus.

Mahiou, L. 2011. Henkilökohtainen tiedonanto 20.2.2011. Yritys X. Espoo.

Metsämuuronen, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 2.painos. Viro: Methelp.

Mäkelä, K. 1990. Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Gaudeamus.

Ojasalo, J & Ojasalo, K. 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYpro.

Ojasalo, K., Moilanen, T & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY.

Ranin, T. 2011. Asiantuntijahaastattelu 1.3.2011. Yritys X. Espoo.

Rope, T & Vahvaselkä, I. 2000. Suunnitelmallinen markkinointi. Vantaa: WSOY.

Rope, T. 2004. Business to business -markkinointi. 2.painos. Helsinki: WSOY.

Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Talentum.

Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä, merkitys, vaikutus ja keinot. Helsinki: WSOY.

Åberg, L. 2005. Viestinnän johtaminen. Keuruu: Otava.

Sähköiset lähteet:

FAF. 2011. Viitattu 27.7.2011. <http://www.faf.fi/info/>

Mainonnan neuvottelukunta. 2011. Viitattu 15.6.2011. http://www.tns-gallup.fi/doc/media_intelligence/Lehdistotiedote_27.1.2011.pdf

Markkina-analyysi. 2011. Suomalais-ruotsalainen kauppakamari. Viitattu 15.6.2011. <http://www.finsk-svenska.com/index.php/fi/markkina valmistelu/markkina-analyysi>

Markkinointi. 2006. Aalto-yliopiston kauppakorkeakulu. Viitattu 28.2.2011. http://www.hse.fi/FI/subjects/s_4/marketing/introduction/introduction.htm

Markkinoinnin johtaminen ja suunnittelu. 2011. Joensuun yliopisto. Viitattu 28.8.2011. <http://www.joensuu.fi/taloustieteet/markkinointi/kuluttajamarkkinointi/kul3main.htm>

Muutosvoimien kartoitus. 2010. Opetushallitus. Viitattu 23.3.2011. http://www.oph.fi/tietopalvelut/ennakointi/ennakoinnin_sahkoinen_tietopalvelu_ensti/menetelmat/environmental_scanning/muutosvoimien_kartoitus

Liitteet

Liite 1: Lähiympäristön potentiaalisille yritysasiakkaille esitetty puhelinhaastattelun kysymykset	51
Liite 2: Lähiyrityksille tehdyn puhelinhaastattelun tulokset.....	52
Liite 3: Teemahaastatteluiden teemat.....	54

Taulukot

Taulukko 1: B-tob-markkinoinnin ja kuluttajamarkkinoinnin yleisiä eroja	11
Taulukko 2: Yritys X:n SWOT-analyysi	32
Taulukko 3: Yritys X:n kilpailijat ja heidän yrityspalvelut	38
Taulukko 4: Kilpailuroolien ominaispiirteitä	41

Kuviot

Kuvio 1: Organisationaalinen ostoprosessi ja siihen osallistujat eri rooleissa.....	12
Kuvio 2: 7P-malli.....	16
Kuvio 3: Viestintä prosessina	20
Kuvio 4: Yrityksen sidosryhmiä	36
Kuvio 5: Porterin viiden kilpailuvoiman malli	39

Liite 1: Lähiympäristön potentiaalisille yritysasiakkaille esitetyt puhelinhaastattelun kysymykset

1. Tiedätkö, missä sijaitsee yritys X ? (Haastattelussa toki mainittu oikean yrityksen nimi)
2. Oletko kuullut yrityksestä, sen tuottamista palveluista tai tutustunut yrityksen toimintaan esimerkiksi nettisivujen kautta?
3. Tukeeko yrityksesi liikuntaa esimerkiksi Liikuntaseteleillä, Kulttuuriseteleillä, SporttiPassilla, Virikeseteleillä tms?
4. Tarjoaako työnantajanne muita liikuntaetuja, esimerkiksi järjestettyä liikuntaa tms?
5. Haluaisitteko/kaipaisitteko (lisää) tällaisia etuja?

Liite 2: Lähiyrityksille tehdyn puhelinhaastattelun tulokset

Työntekijä nro. 1= a nro. 2= b nro. 3= c	Sairaalan työntekijät	S- Marketi n työnteki jät	Vanhusten palvelutalon työntekijät	Apteekin työntekijät	Kampaamon työntekijät	Nuorisotilan työntekijät	Yksityisen hammaslääkäriaseman työntekijät	R-kioskin työntekijät	Postin työntekijät	Elokuvavuokraamon työntekijät
kysymys 1	a) en b) en c) kyllä, asun Olarisssa	a) kyllä b) en c) en ole varma	a) kyllä, olen joskus käynyt, mutta itian nuorta ja kovakuntoista asiakaskuntaa b) en c) olen kuullut paikasta	a) kyllä, olen joskus vuosikausia sitten treenannut siellä b) kyllä, olen nähtyt mainoksen c) en, asun toisella puolella Espoota	a) kyllä b) kyllä c) kyllä	A, b, c,) nuorilta kuullut paikasta, ja siksi tietää missä sijaitsee	a) Tiedän, olen käynyt siellä vuosi sitten b) En varmaankaan c) Olisikohtan tien toisella puolella, jonkun mainoksen joku on joskus tuonut	a) Kyllä, olen kuullut paikasta b) Kyllä c) kyllä	a) ehkä b) kyllä c) kyllä	a) nimi on tuttu b) kaveri käy siellä c) en usko
kysymys 2	a) en b) en c) suunnilleen	a) en suunnill een b)	a) ainakin kuntosali b) en osaa sanoa c) en tarkalleen	a) en b) en c) en	A, b, c) ei	A, b, c) on kuultu nuorilta	a) en enää varmaankaan b) en c) en	a) jonkinlainen kästitys b) enpä oikeastaan c) uskoisin tietäväni, ryhmiäliikuntaa, kuntosali, pt- palveluita	A, b, c) mainoksia on silloi tällöin tullut, mutta en ole perehtynyt tarkemmin	A, b, c) urheilupaikka, mutta en osaa sanoa

Kysymys 3	A,b,c) Liikuntaseteleitä, kulttuuriseteleitä, Sporttpassi	A, b, c) ei tue	A, b, c) tukee	A, b, c) ei saada	A, b, c) ei ole sillä kampaamossa työskentelee vakituisesti vain yksi henkilö, muut ovat toiminimellä	A, b, c) Kaupungin sporttipassi tuli juuri käyttöön	A, b, c) Liikuntasetelit	A, b, c) ei saada, Rautakirja Oy:llä on erikseen sopimuksia ympäri Espoota oleviin kuntokeskuksiin ja uimahalleihin	A, b, c) tukee liikuntaa setelein	A, b, c) ei
Kysymys 4	A,B,C) Jonakin vuosiina on ollut muutaman kerran omissa fysioterapian tiloissa ryhmäliikuntatunteja kerran viikossa, mutta tänä vuonna ei ainakaan toistaiseksi	A, b, c) joskus virkistys päivien yhteydessä on järjestetty liikuntaa	A, b, c) talossamme on oma kuntosalin lisäksi saamme käydä tunnelilla, joita ulkopuoliset palveluntarjoajat pitävät tiloissamme. Fysioterapeuttin ohjaamaan kuntosaliharjoittelua nkin saamme osallistua	A, b, c) ei ole	A, b, c) ei	A, b, c) ei	A, b, c) ei ole	A, b, c) ei muuta etuja	A, b, c) järjestettyä liikuntaa on Pasilassa, sillä siellä on Postin pääkeskus. Tämä on kuitenkin tilan kaukana.	A, b, c) ei
Kysymys 5	A,B,C) omalla ajalaharrastaminen on heille hyvä vaihtoehto, sillä asuvat ihan erisuunnilla ja työvuorot ovat todella vaihtelevia	a) totta kai, kunhan siitä ei kerry itselle kuluja b) kyllä c) ilmaiseksi kyllä, muuten on omat harrastukset	A, b, c) ei kukaan tämä riittä työntekijän puolesta	a)Minulla on kortti muualle, ei en tarvitse b) Kyllä c) Pidän hyötyliikunnasta, mutta miksiipä ei	A, b, c) tulkaa ihmessä ehdottamaan jotain, ei kukaan me työt kunnossa haluta pysyä.	A) miksiipä ei b) tuntuisi oudolta ajatukselta treenata samassa paikassa, kun nuorisot/asiakkaat c)kyllä	A, b, c) ihan kiiva, että voi käyttää missä haluaa tai antaa perheensä kallelle käyttöön	A, b, c) ei kaipaa enempää, toki useampiakin palkkoja voisi tulla olla, mutta niistä pitää sopia Rautakirja Oy:n kanssa	a) Pyöräillen kesät - talvet töihin, se on intohimon b) Totta kai c) Ilman muuta	A, b, c) Se olisi kiiva idea, kun palkkakkin on niin pieni

Liite 3: Teemahaastatteluiden teemat

1. Yritys X:n poliittinen tilanne
2. Yritys X:n ekonominen tilanne
3. Yritys X:n sosiaalinen asema
4. Yritys X:n teknologinen tilanne
5. Yritys X:n ekologinen asema
6. Yritys X:n pahimmat kilpailijat